

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

以資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟

**Using the Resource-based View to Examine the
Strategic Alliances of Taiwan's News Portals**

研究生：林詩玟

指導教授：黃靜蓉 博士

中華民國一百零一年八月

以資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟

Using the Resource-based View to Examine the Strategic Alliances of Taiwan's News Portals

研 究 生：林詩玟

Student：Shih-Wen Lin

指導教授：黃靜蓉

Advisor：J. Sonia Huang, Ph.D



A Thesis
Submitted to Institute of Communication Studies
College of Humanities and Social Sciences
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Institute of Communication Studies

August 2012

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一百零一年八月

以資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟

研究生：林詩玫

指導教授：黃靜蓉 博士

國立交通大學傳播研究所

中文摘要

數位化的資訊讓人們生活習慣產生變化，閱聽眾開始由網路獲取新聞訊息，新聞網站的造訪率逐漸攀升，而入口網站（如 Yahoo！奇摩）已成為新聞類網站到達率最高、網路使用者最常點閱的網站。但入口網站自身無產製新聞內容，需與具有編採能力的新聞網站合作以獲取新聞內容，降低新聞產製成本，因此與新聞網站的結盟關係顯得特別重要。本研究採用深度訪談法，研究國內有新聞服務功能的六家入口網站，包括 Yahoo！奇摩、MSN、PChome Online、Yam、HiNet 與 Sina 台灣，以資源基礎觀點分析入口網站與新聞網站策略聯盟之動機、目的、類型、夥伴選擇與成敗因素。

本研究發現入口網站與新聞網站策略聯盟與資源配置密不可分，顯示資源基礎觀點適合用來解釋入口網站與新聞網站之策略聯盟。訪談結果顯示入口網站在聯盟動機上以獲得互補性資源為主，並透過選擇具有資源互補性與相似性之夥伴來達成目標，又關鍵人物的認識較易促成聯盟，人際關係往往能取得獨家新聞合作的機會，而在聯盟類型上偏向單邊契約聯盟，在聯盟成敗方面，信任關係與策略目標是影響聯盟之成敗關鍵。

本研究有幾項具體建議：目前新聞聯盟類型為單邊契約聯盟，但根據文獻建議，雙方資源類型應採合資聯盟的方式，建議業界未來可考慮採用合資方式，讓聯盟更加穩固。另外，目前入口網站在付費模式中主要是月份付費，未來亦可採用點閱率付費或預期流量付費等方式，讓市場表現由雙方共同承擔或分享。

關鍵字：資源基礎觀點、策略聯盟、入口網站新聞（頻道）、新聞網站

Using the Resource-based View to Examine the Strategic Alliances of Taiwan's News Portals

Student: Shih-Wen Lin

Advisor: J. Sonia Huang, Ph.D

Institute Of Communication Studies

National Chiao Tung University

Abstract

Digital information changes media use habits, people have use to get news and information on the Internet, Online news sites become people's main news source and news portals (such as Yahoo!) are the most frequently visited news sites. Portals do not produce news content, so they need to purchase content from professional news sites in order to reduce the cost of production. This study, using in-depth interviews, researches six portals including Yahoo!, MSN, PChome Online, Yam, HiNet, and Sina in Taiwan. A resource-based view of strategic alliances is used to examine the Taiwan's news portals.

Results showed that portals built news alliances mainly because they had to seek for complimentary resources; that is, news content, which they do not produce themselves. Besides, portals preferred to cooperate with news sites whose resources were not only complementary but also compatible. Other factors influencing a success of a new alliance are knowing key person, trust relationship, and similar strategic objectives.

The study also pointed out several managerial implications. Since the type of alliance between portals and professional news sites is unilateral contract-based alliances, which did not confirm previous theoretical proposals, this study suggested an equity joint venture might be ideal for news alliances in Taiwan. In addition, professional news sites can adopt Click Though Rate (CTR) and expected flow to pay techniques as their pricing strategy in order to share risk and reward.

Key words: Resource-based view, Strategic Alliances, News Portals , Online News Sites

誌謝

好開心兩年研究所畢業了！時間過得好快，才剛熟悉交大如今就要畢業了，我好開心啊！當我在寫誌謝的時候，流下了喜悅的眼淚。

首先我要感謝我的指導教授黃靜蓉老師，應該說是緣份吧，原本不會是靜蓉老師的學生，但老師願意收我，我充滿了感恩與感動，我覺得自己很幸運有靜蓉老師的指導，讓我不管是在碩論題目發想、理論建構、資料蒐集上都受到老師很多幫助，也因為老師對學生的認真與投入，讓我可以順利兩年畢業。我也喜歡跟靜蓉老師聊天，不管是課業或生活小事，在和老師聊天的過程中都獲益良多。另外我也要謝謝李秀珠老師和李政忠老師擔任我的口試委員，能得到兩位老師的指導與建議，是我的榮幸，謝謝兩位老師。

研究所的生活其實很苦悶，報告作業很多，又有畢業論文的壓力，好在有同甘共苦同學們陪伴，謝謝純如、凱茹、醒宇、Danny、欣渝、買尬、懿芳、毅璵、宜盈、琬瑜、筠駿和駿逸，研究所能認識你們真的很開心，我們曾經的班遊和聚餐都是美好的回憶，也因為有你們，研究所生活增添了許多樂趣。另外要特別感謝純如和凱茹兩年來不厭其煩的騎車載我，不管晴天雨天都騎車載我，我很感動，也謝謝學妹怡潔、祐安在我練習口試時給我的建議與鼓勵，謝謝你們的陪伴，我愛你們，永遠不會忘記你們！

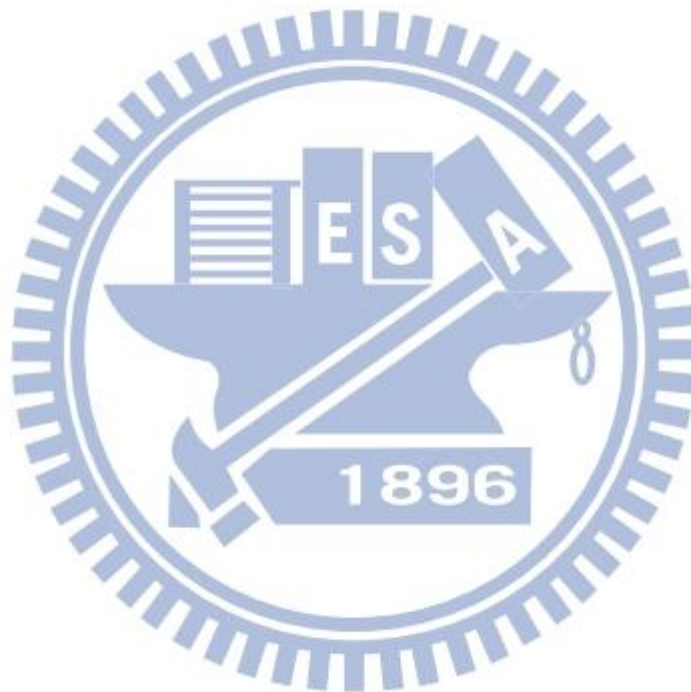
我也要感謝我的家人、阿姨、舅舅，你們永遠都是最支持、最照顧我的人，謝謝你們在我脾氣不好、不耐煩時對我的包容與體諒，因為有你們的鼓勵，讓我可以考上研究所並完成學業。

最後，我要特別感謝你，謝謝你讓我有機會考上交大傳播所，謝謝你在考試當天，很早起辛苦的開車載我到新竹考試，當我緊張時給我鼓勵和加油，讓我考試不緊張，當我報告很多、很煩時給我打氣、聽我發牢騷和抱怨，謝謝你一路走來對我的支持。雖然，後來的你沒有陪我到畢業，但我還是很感謝你曾經的陪伴，謝謝你曾經對我的照顧和滿滿的愛，永遠不會忘記你對我的好，如今研究所畢業了，這份喜悅還是想與你分享，謝

謝你也祝福你！

短暫兩年的新竹生活，是那樣充實又令人難忘，此刻心中有那麼多的不捨，畢業了開始擔心未來，希望未來一切順利，可以朝著我的目標前進。

交通大學 2012/08/31



目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	4
第二章 文獻探討	7
第一節 策略聯盟研究	7
一、策略聯盟的定義	7
二、策略聯盟研究之相關理論	8
第二節 資源基礎觀點	14
一、資源基礎觀點的發展	14
二、資源與持久競爭優勢之關聯性	15
三、資源的分類	18
第三節 以資源基礎觀點分析策略聯盟	20
一、以資源基礎觀點分析策略聯盟動機	20
二、以資源基礎觀點分析策略聯盟的類型	23
三、以資源基礎觀點分析策略聯盟夥伴選擇	28
四、以資源基礎觀點分析策略聯盟之成敗	32
第四節 網路新聞市場之競爭概況	34
一、媒介間競爭	34
二、媒介內競爭	36
三、入口網站與新聞網站之微妙關係	38
第五節 研究問題	40
第三章 研究方法	42
第一節 本研究架構	42
第二節 深度訪談法	43
第三節 資料蒐集	47
一、研究對象選擇	47
二、操作化定義	53
三、訪談大綱	56
第四章 研究發現與分析	59
第一節 從資源基礎觀點分析入口網站與新聞網站資源運用與策略聯盟動機	59
一、入口網站與新聞網站資源運用	59
二、入口網站與新聞網站策略聯盟主要動機	65
第二節 入口網站與新聞網站策略聯盟之夥伴選擇	69
一、入口網站尋找與自身具有相容性之夥伴	69
二、市場地位、新聞品質、與價格為夥伴選擇之考量因素	72
三、關鍵人物的認識、人際網絡關係促成的聯盟	74

第三節 入口網站與新聞網站策略聯盟類型偏好	76
一、入口網站以付費與免費交換形成主要聯盟	76
二、聯盟類型偏向低度合作之單邊契約聯盟	84
第四節 入口網站與新聞網站策略聯盟之關鍵成功、失敗因素	89
一、成功之關鍵因素	89
二、失敗關鍵因素	91
第五節 其他發現	93
一、入口網站與新聞網站關係似敵似友	93
二、點閱率或預期流量收費為可行之商業模式	95
第五章 結論與建議	97
第一節 研究結論	97
一、聯盟動機來自互補性資源	97
二、夥伴相似性扮演重要角色	99
三、關鍵人物易促成雙方聯盟	100
四、聯盟類型為單邊契約聯盟	101
五、信任關係與策略目標影響聯盟之成敗	104
第二節 研究貢獻	105
一、學術貢獻	105
二、實務貢獻	106
第三節 研究限制與建議	107
參考書目	108
附錄	123

表目錄

表 1 資源型態和企業聯盟結構偏好	27
表 2 訪談對象資料	53
表 3 資源類型操作型定義	54
表 4 訪談大綱	57
表 5 各家入口網站的新聞頻道合作媒體	77
表 6 各家入口網站免費交換模式	83

圖目錄

圖 1 資源特性與持久競爭優勢間之關係—資源基礎模式	17
圖 2 研究架構圖	42
圖 3 入口網站與新聞網站策略聯盟模式	96



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

自從網際網路打開人類知識經濟以來，各類傳統媒體無不想利用此一新的媒介拓展其影響力，以延續其生存的條件。幾乎所有的平面媒體，都在近年來紛紛設立了各自的内容網站，而第一個全球華文的新聞網站「中時電子報」也於 1995 年成立。以台灣新聞網站來說，主要分為傳統媒體經營的網站、原生新聞網站以及入口網站等三大類（姚頌柏，2006），因此網路新聞，隨著傳統媒體、原生新聞網站、入口網站新聞頻道的加入，數量快速增加，由於新聞網站在台灣的發展歷程並不長，因此其互動服務仍在陸續發展中，而在面對網路多媒體性以及分眾市場的競爭下，提供多元的服務是目前的趨勢。

其中，入口網站加入網路新聞市場的濫觴就是基於提供多元服務而來。國內六家入口網站 Yahoo！奇摩、MSN、PChome Online、Yam、HiNet 與 Sina 台灣皆有新聞頻道，身為搜尋引擎的 Google 亦提供新聞服務給網路使用者，不管是六家入口網站或搜尋引擎 Google，其新聞頻道之新聞內容皆不是自己產製且無專業的記者與編輯，但其中 Google 的新聞刊載並沒有獲得授權，屢屢發生新聞授權之爭議而告上法院，例如法新社在美國控告 Google 未經授權，在新聞網站上使用法新社的新聞內容和圖片資料，Google 因此賠償 1750 萬美元，除了法新社控告 Google 外，美聯社也因同樣理由控告 Google 的新聞未經授權。而在台灣中央社也曾要求 Google 不得刊載新聞內容，以免違反著作權法，而後 Google 開始向法新社和美聯社付費獲取新聞內容，但這兩家媒體只是個開始，往後的新聞授權之爭議還在發生（大紀元，2005）。有別於 Google 刊登新聞的方式，國內六家入口網站選擇與新聞網站策略聯盟以取得新聞內容與新聞授權。

網路的普及影響人們閱讀新聞的習慣，台灣尼爾森媒體調查（2009）顯示，網際網路已躍居台灣第二大媒體，僅次於電視，而目前台灣的網路族群不只是年輕人，壯年、

銀髮族和企業老闆的比例也明顯增加。根據資策會 2011 年 12 月底止台灣上網人口調查，在整體網際網路用戶數方面，截至 2011 年 12 月底止，我國有線寬頻網路總體用戶數已達 526 萬，較 2011 年第 3 季增加 2 萬個用戶，且商用網際網路帳號總數為 2,635 萬，行動網路用戶與光纖用戶數都有成長。而在經常上網人口數為 1,097 萬人，上網普及率從 2006 年的 43% 上升為 2012 年的 48%。

以上可知，台灣經常上網人口 2011 年已突破千萬，上網人口逐漸增加，以網路媒介傳遞新聞訊息成為可能。人們獲取新聞的管道從傳統的報紙和電視，轉為從電視和網路獲取新聞資訊，2012 年第一季潤利艾克曼公司媒體大調查發現網路（27.90%）是民眾獲得新聞資訊的主要來源，次於電視（53.28%），超越報紙（11.01%），而電視媒體與網路媒體也是民眾最信賴之媒體，也代表了網路新聞媒體的快速發展及潛力（潤利艾克曼媒體大調查報告，2012）。不僅如此，數位化的資訊讓人們生活習慣產生變化，像是電視新聞或是報章雜誌也都能在網路上閱讀，閱聽眾也漸漸接受由網路獲取新聞訊息，新聞網站的造訪率逐漸攀升，創市際市場研究顧問於 2011 年 6 月，進行國內報紙新聞網站的調查研究，結果顯示瀏覽新聞網站頻率「1 天 3 次（含）以上」佔 25.7%；其次為「1 天 1 次」佔 40.3%；第三則為「2-3 天 1 次」佔 14.2%，可見每天至少會瀏覽新聞網站一次者佔 66%，民眾上網瀏覽新聞的頻率非常高，顯示網路無時空限制、互動性強且本身即類似強大資料庫的媒介，許多網友已體驗到在網路上搜尋與獲得資訊之經驗。

民眾上網瀏覽新聞頻率非常高，這和網路崛起、網路新聞具有的特性有關，由於網路的特性可以結合平面與立體的媒介內容，因此文字、圖像、與影音內容均可結合在一起而形成以多媒體為特色的「整合性媒體」（Pavlik, 2001）。這種發展已使得網路有別於傳統的大眾媒介型態，過去以文字與影音二元對立的媒介區分已被網路媒介所改變，因此網路已逐漸成為一種具有新創性與獨特性的媒介。網路容量大，可立即傳播新聞，運用靈活，同時也具備永久性和互動性，導致閱聽人透過網路來看新聞，除了因為電腦的普及化與網路的方便性之外，網路新聞的即時性、多媒體特性，以及相關新聞資料的群集效應是傳統報紙遙不可及的（Pavlik, 2001），各家新聞網站除了提供綜合新聞資訊

外，也會跟著網站屬性強化特定內容，因此也吸引到不同的網友注目。

比較個別網站的表現，由新聞網站到達率來看，根據創市際 ARO 觀察，2011 年 12 月，新聞類別網域到達率前三名為「Yahoo！奇摩新聞」、「聯合新聞網」及「蘋果日報」，資料顯示身為入口網站的 Yahoo！奇摩新聞，已成為新聞類網站到達率最高、網路使用者最常點閱的新聞網站，Yahoo！平均到達率高達 98.41%，使用者人數為 1,302 萬，不難發現入口網站可能因使用習慣與提供的豐富服務，造訪人數較高（創市際市場研究，2011），入口網站對於網路使用者而言，其相當重要的服務與功能，除了是接收訊息的重要媒介，更是網友主動獲得新聞訊息的重要途徑。基於網際網路傳播時間的自由性與傳播訊息的快捷性，大多數的入口網站在吸引與服務更多網路使用者的目標上，都會提供最即時的新聞服務。此外，一個綜合性入口網站，其定位的基本條件就是要提供網路使用者各類型的資訊服務，因此，入口網站以速度為優勢的網路媒體，有必要將隨時產生的新聞，列入綜合性入口網站的服務項目之一（林佳宜，2007）。

入口網站的新聞頻道為入口網站下的子網域，其新聞內容由各大新聞網站提供，入口網站基於提供多樣化內容服務的原則，傳遞綜合型新聞服務給閱聽人的同時，卻夾帶著擁有大量到達率的優勢進入網路新聞市場（李滢，2009）。而各大入口網站的新聞都不是由自己產製，而是向各個新聞網站購買或交換其新聞內容，入口網站的合作媒體來源包括報紙、電視台、廣播電台、中外通訊社，及財經、娛樂、體育等其他網站的結盟，從各入口網站的新聞聯盟名單可知多數媒體皆與入口網站合作。

基於經濟考量新聞網站多與入口網站合作，由於入口網站具備通路的優勢，匯集各種網站的新聞，自己雖不生產，但積少成多地把其他新聞來源串連起來，變成自己的內容；並設計不同的新聞標籤，包括頭條、體育、娛樂、政治等，將新聞放在高流量的首頁，帶來平面媒體和廣電媒體的整合效益，既方便使用也帶來新的廣告營收來源（蘇蘅，2010），入口網站無形中成為新聞網站媒介內（intra-media）最大的競爭對手。而新聞網站要與入口網站合作，最主要是能在入口網站曝光、換廣告版位，甚至獲得入口網站

連結自家新聞網站的機會，因此新聞網站多與入口網站合作。

根據2012年5月國內六家入口網站的新聞頻道合作媒體一覽表得知，Yahoo！奇摩新聞頻道的合作媒體共41家，MSN台灣新聞頻道的合作媒體共24家，PChome Online新聞頻道的合作媒體共39家，Yam新聞頻道的合作媒體共41家，中華電信HiNet新聞頻道的合作媒體共27家，Sina台灣新聞頻道的合作媒體共39家，新聞網站基於經濟考量多與入口網站合作。但從入口網站的新聞頻道合作媒體一覽表得知，某些較具市場競爭力的新聞網站如聯合新聞網幾度退出與入口網站合作，蘋果日報也只在Yahoo！奇摩短暫出現，因此入口網站與新聞網站之策略聯盟模式為何以及聯盟成敗因素何在都是本研究探討的重點。

第二節 研究目的與問題

入口網站與新聞網站關係微妙，新聞網站在資訊市場中與入口網站的新聞商品產生「媒介內」競爭，然而新聞網站同時也是入口網站新聞內容的提供者，向入口網站收取新聞授權費用，所以兩者一方面為了增加自己的優勢進行策略聯盟，但一方面又在市場上競爭，因此本研究欲深入探究入口網站與新聞網站策略聯盟之經營策略。

入口網站的網友到達率高，根據創市際市場研究 2011 年台灣網路使用者的數據報告，發現台灣網路使用者最常造訪的網站為入口網站，如 Yahoo！奇摩到達率有 98.41%，可見大家習慣以資訊豐富的入口網站為網路使用的起點之一，但入口網站自身無產製新聞內容，更無專業的記者和編輯，需以新聞網站合作以交換新聞內容降低新聞產製成本，因此與新聞網站的結盟關係就顯得特別重要，當與愈多不同類型的媒體結盟，可以增加網站中新聞的豐富度，吸引更多網友點閱，帶來更多廣告效益。本研究對象為有新聞服務功能的國內六家入口網站，包括 Yahoo！奇摩、MSN、PChome Online、Yam、HiNet 與 Sina 台灣，入口網站皆沒有專屬的新聞採訪編輯機制，但是透過與其他新聞網站的策略聯盟，建立新聞服務的平台，讓網路使用者擁有更多、更便利的選擇。

由於入口網站面臨新聞內容資源的缺乏，紛紛透過策略聯盟來獲得資源，以維持競爭優勢。而在策略聯盟相關文獻亦提及，獲取互補性資源並整合關鍵資源是企業採用策略聯盟的動機之一，因此本研究企圖以資源互補觀點分析入口網站與新聞網站的策略聯盟。本研究採用資源基礎觀點作為入口網站的新聞策略聯盟之分析架構，資源基礎觀點認為競爭優勢是由公司的異質性資源所產生，並強調競爭優勢的持續性會影響公司的績效，換言之，每間公司都擁有其獨特的資源，這些資源若能持續運用，可以為組織創造競爭優勢。本研究深入了解入口網站與新聞網站各自的優勢為何，而資源基礎觀點適合解釋策略聯盟與資源之關係，如何以策略聯盟做為工具獲得非優勢資源，而聯盟夥伴所擁有的資源特性、資源類型又會如何影響策略聯盟的決策、形成與成敗。

過去國內外有不少研究也是以資源基礎觀點研究媒體產業，如 Miller 與 Shamise (1996) 研究不同種類的資源對好萊塢電影產業所帶來的影響、Chan- Olmsted 與 Kang (2003) 以美國寬頻電視的核心能力做分析、Landers 與 Chan- Olmsted (2004) 以資源基礎觀點分析美國無線電視網與網路業者的策略聯盟。國內媒體相關研究曾經將資源基礎觀點運用在有線電視系統業者、廣播電台、電視台、新聞網站、網路寬頻影音媒體、ePaper 電子報聯盟等方面（鄭貴月、李秀珠、朱秋萍，2009；李忠諭，2009；連寶如，2003；楊雅雯，2002；李佳純，2001；黃偉軒，2011），但幾乎沒有研究將資源基礎觀點運用在影響力強大的入口網站上，因此本研究目的旨在探討入口網站新聞聯盟的競爭優勢為何，如何運用自身的資源優勢與新聞網站策略聯盟，又雙方聯盟動機、目的、聯盟類型、夥伴選擇與成敗因素為何。

另外，過去媒體產業策略聯盟研究多為媒介間（inter-media）研究，如電視台與平面媒體、行動電視和廣播電台等策略聯盟研究（蕭如涵，2008），或廣播電台與電信業者、電視台和平面媒體等策略聯盟研究（鄭貴月等人，2009）。本研究將著重媒介內（intra-media）的策略聯盟分析，雖然已有研究探討入口網站與新聞網站的市場關係（Huang, Yang, & Chyi, 2011），但是該研究從需求端出發，本研究亦企圖補其不足。

整體來說，本研究不同已往媒體策略聯盟研究從新聞網站的角度出發，改以國內六家入口網站為研究對象，由內部資源探討入口網站的新聞策略聯盟，著重以入口網站的角度去研究此種合作關係與聯盟模式，從產業端深入分析入口網站與其新聞網站合作之動機、目的、類型、夥伴選擇、成敗因素。本研究希望能深入了解入口網站新聞頻道現況，透過深度訪談了解入口網站新聞頻道所擁有的資源特性與類型，找出其核心的優勢資源，以及其缺乏的資源，進而探究入口網站尋求新聞網站策略聯盟的資源配置。在實務上，本研究期望能藉由此次研究結果，替入口網站及新聞網站找出各自的資源優勢，以及雙方策略聯盟之類型、夥伴選擇標準與關鍵成功失敗因素，提供實務界參考，促使雙方策略聯盟更加順利。



第二章 文獻探討

第一節 策略聯盟研究

一、策略聯盟的定義

基於不同觀點學者對策略聯盟有不同的定義，例如聯盟（alliance、coalition）、合作（cooperation、collaboration）、策略網絡（strategic network）、產業合作（industrial cooperation）、策略合夥（strategic partnership）、策略聯盟（strategic alliance）、策略網路（strategic network）等，均在描述企業間為了策略目標的彼此聯盟連結（Hynes & Mollenkopf, 2008）。

各學者對於策略聯盟之定義與意涵有不同看法，Porter 與 Fuller（1986）認為策略聯盟為結合企業間正式與長期的聯盟關係，只在企業的某些方面連結，但又不足以構成合併（merger）。Aker（2008）認為策略聯盟是一種合作形式用以提升兩家或多家公司的優勢來達到策略性目標，不僅是一種戰術，還包括彼此所需資產與技術之合作，並產生策略價值，當兩家或多家公司基於共同的商業目標而形成聯盟，為達到共同擁有市場、共同使用資源等目標，通過各種協議、契約而結成的優勢互補或優勢相長、風險共擔、生產要素水平式雙向或多向流動的一種鬆散的合作模式，包括正式與非正式的合作關係，這樣的關係比單純上下游或買賣關係更深，但又不像商業併購這樣的絕對（Kueng, Picard, & Towse, 2008）。

策略聯盟發展的研究可分為策略聯盟動機、類型、績效研究、成功要素以及策略聯盟管理機制研究、夥伴選擇等領域。策略聯盟與合併（merger）和併購（Acquires）並不相同，合併是指兩家企業同意在相對平等的基礎上整合它們的營運作業，而併購是指一個企業購買百分之百，或足夠控制其他企業的股權，試圖將該企業納入自己的事業組合，大多數的合併是兩家公司以友善的方式協議完成，併購則通常有不友善的接管情形

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)。至於策略聯盟意指兩個以上的組織一起合作開發、生產或銷售產品與服務 (Harrigan, 1988)，即是多家廠商整合它們的資源及能力，以創造競爭優勢的合作策略，因此，當它們合作時，策略聯盟牽涉到某種程度的交易、資源及能力共享，以共同發展或分配貨物或服務 (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)。鄭貴月等人 (2009) 將策略聯盟定義為「兩家或兩家以上的公司基於共享與互補的合作原則，共同協商彼此的資源和技術，以達成雙贏或自身利益之策略性目標」。

換言之，策略聯盟是兩間以上的企業，為增加其競爭力所達成的合作協議，亦指企業有效的利用公司技能與資源所進行的決策與活動，用以達成其策略性的任務與目標，為了達成這些目標，企業必須考量該公司於產業環境中的機會與威脅 (Chan-Olmsted, 2006)。策略聯盟要求共同承擔責任，相互協調，精心謀求各類活動的相互合作，因而模糊了公司的界限，使得各個公司為了實現聯盟的共同目標而採取一致或協同的行動。但是有一點是清楚的，聯盟夥伴保持著既合作又競爭的關係，聯盟夥伴雖然在部分領域中進行合作，但在協議之外的領域以及在公司活動的整體態勢上仍然保持著經營管理的獨立自主，相互間可能是競爭對手的關係 (Kueng, Picard, & Towse, 2008)。

而有些學者以資源共享和互補性的角度定義策略聯盟為：企業間結成盟友，交換互補性資源，整合共享資源各自達成目標產品的階段性策略目標，最後獲得長期的市場競爭優勢 (吳清松, 1990; Barney, 1991)。根據上述學者對策略聯盟的定義，本研究將策略聯盟定義為「企業間經由不同合作形式，結合彼此資源、技術及核心優勢等，當彼此聯盟時牽涉到某種程度的交易、資源與能力的共享，以共同發展或分配貨物或服務達到之共同策略性目標，且簽訂正式合約，以互利互惠為原則提高企業競爭力」。

二、策略聯盟研究之相關理論

回顧過去策略聯盟相關研究，各學者以不同立場來觀察聯盟行為，也對聯盟形成有不同的解釋，這些策略聯盟理論觀點包括了「交易成本理論」(Transaction Cost Theory)、「策略行為理論」(Strategic Behavior Theory)、「組織學習理論」(Organizational Learning

Theory)、「資源依賴理論」(Resource Dependence Theory)和「資源基礎觀點」(Resource-Based view)等。

a. 交易成本理論 (Transaction Cost Theory)

交易成本理論由 Williamson (1975) 發展而成，認為市場上通常因缺乏足夠的訊息或受到客觀條件阻礙，消費者必須尋找資訊或是克服外在障礙確保交易能順利完成，因而在交易過程中所有與交易相關所產生的成本稱為交易成本，包括事前的擬訂合約草案、協商議價，事後的監督、違約處理等。交易成本主要探討當市場交易須負擔高成本及風險時，會使得某些經濟活動的運作捨棄市場交易，而改以企業層級組織的內部化自行發展。Williamson 指出交易會受到環境因素和人性因素及只有少數交易對象存在的影響，使得市場交易機制失靈，於是組織可以在適合的狀況下將市場交易內部化。交易成本理論成立前提是公司有能力以較低成本經營企業活動，企業可使用介於市場交易和內部交易之間的聯盟合作方式，同時達到降低成本及降低風險的目的。

後續學者也對交易成本理論加以補充，Kogut (1988) 指出廠商面臨強大的固定成本壓力時，會選擇策略聯盟的方式，因此交易成本理論的觀點是當公司在取得資源時，必須考量生產成本和交易成本達到最低的狀況。吳思華 (1996) 對交易成本提出看法，在交易行為發生時，隨同產生的資訊搜尋、接洽、條件談判與交易實施等各方面所產生的成本都算是交易成本，若交易雙方在合作時能很快訂出交易契約，便能有效減少交易成本，因此聯盟成因是為了降低交易成本、透過低成本、技術、製造優勢、營運彈性來增加競爭優勢 (Sriram, Krapfel, & Spekman, 1992)。蔡振裕 (2007) 以交易成本理論分析一家傳統玩具公司與電子資訊公司的跨產業策略聯盟，發現跨產業合作的雙方，在技術不確定性上產生潛在交易成本問題，反映出雙方對於創新的技術難度與合作的出資比例上有歧異，且在監督合作與談判上皆產生相關交易成本，並未達到當初合作為降低成本之概念。綜合以上學者的看法，在交易成本理論下，企業採取策略聯盟的主因是降低成本與經營風險。

b. 策略行為理論 (Strategic Behavior Theory)

依策略行為理論的觀點，主張企業選擇策略聯盟合作方式的動機，是為了藉聯盟行為來創造並維持企業的競爭優勢地位，以謀取利潤最大化的目標，包括降低風險、技術互補等，換言之，聯盟是一種能影響企業在產業中競爭定位的策略性手段及工具，用以確保、維持或增進企業競爭優勢所產生之行為 (Devlin & Bleackley, 1988)。Baranson (1990) 以策略行為理論的觀點指出策略聯盟可整合資源、保持策略彈性、使其優於併購和直接投資，Contractor 與 Lorange (1988) 指出透過合資、授權或其他形式的合作協議，可達到以下的策略利益：包括降低風險、達到規模經濟、取得互補性的技術與專利、說服對方合作並藉以阻絕戰爭、克服政府對投資的限制或貿易障礙、做為剛開始國際化的擴張以及準垂直整合以取得所需資源。楊嘉瑜 (2001) 以策略行為理論分析台灣資訊電子產業之策略聯盟，發現台灣資訊電子產業多採用併購方式提高公司財務績效，綜合上述，在策略行為理論的觀點下，企業採取策略聯盟的主因是維持或提升企業競爭優勢，以追求長期利潤極大化。

c. 組織學習理論 (Organizational Learning Theory)

透過策略聯盟組織間的相互學習，可協助企業本身的技術能力及知識的提昇，Kogut (1988) 認為合資是組織間知識與資源的移轉，企業並可透過合作中學習到聯盟夥伴的重要知識與技能，從而建立起本身真正的核心能力和價值創造方法，所以為了取得組織知識，單純的移轉模式將無法達成，唯有合資才能學習到組織知識。Badaracco (1991) 認為無形知識 (invisible knowhow) 是無法透過市場交易或獨資來獲取，而獲得無形知識最有效的方法是採取知識聯盟，有些企業甚至將「取得稀有技術」視為聯盟的主要利益，認為廠商和其他夥伴結盟，並不是為了交易成本經濟以創造新價值，反而是為了透過內部學習增進已擁有的特定資產 (Hamel, 1991)。

因此，在組織學習理論下，企業採取策略聯盟的主要因素是透過聯盟夥伴來相互學習，以維持企業本身的能力，組織學習是強調學習，移轉內隱知識，但經驗學習常常是

聯盟目的的副產品且成效較難評估；與資源基礎論的無形資源移轉或是透過市場移轉交易成本過高的交易成本論，並沒有清楚的區隔；因此在獨立解釋策略聯盟的動機時更顯不足（陳崢詒，2005）。

d. 資源依賴理論（Resource Dependence Theory）

Salancik 與 Pfeffer（1978）提出資源依賴理論其主要概念為「企業在資源有限的情況下，沒有組織可以完全自給自足，且面臨環境之不確定性以及高度依賴外部環境時，會傾向與外部環境進行連結，以降低外部環境對企業所造成之影響」。從資源依賴的觀點，組織存續的關鍵在於其取得並維持資源的能力，其分析的單位是「組織與環境的關係」，而不是個別交易，因此在資源依賴理論下，廠商必須依賴外部環境的資源，亦即依賴產業中的廠商（邾亦南，2006）。

Bourantas（1989）認為組織間的互相依賴必須建立在以下三個前提：第一，組織間的互相依賴，是因為對於彼此有所相當需求的資源，第二，這項資源是從兩個組織外很難取得的，第三，其中一組織對於該資源有相當的控制權。換言之，一個組織的生存和運作與外部環境密切相關，組織常會採取一些策略來控制這些不可或缺的外界資源，及組織為了降低環境的不確定性與依賴性，會主動採取穩定和管理環境的因應策略。因此，在資源依賴理論下，企業採行策略聯盟的主因為藉由交換資源方式，以降低外在環境變化所帶來之不確定因素，以及對於外部資源的過度依賴，進而提升組織的企業競爭力（林文賢，2005）。城邦出版社本身沒有寫程式的能力，必須依賴其他夥伴負責寫程式，城邦規畫好規格請其他夥伴寫程式，之後才轉檔於平台上，在寫程式上，城邦出版社必須依賴夥伴的資源，因此城邦出版社以策略聯盟的方式降低依賴外部資源的不確定性，（陳秋婷，2011）。

e. 資源基礎觀點（Resource-Based View）

策略聯盟之早期研究根植於產業經濟，而就產業組織的觀點來說，重視公司企業策

略與外在環境的連結，例如結構—行為—表現模式（SCP），企業的結構影響行為，進而影響表現。SCP 模式在於檢測外在環境，發展較好的競爭優勢，以選擇更佳的市場環境（Albarran, Chan-Olmsted, & Wirth, 2006）。

不同於產業組織觀點，資源基礎觀點取徑認為組織特有的能力才是競爭優勢的基礎，故策略的基本問題不是只有進入何種市場或開發何種產品，而是在於企業如何創造並累積特有的核心資源及能力，以建立持續性的競爭優勢（Chan- Olmsted, 2006）。策略管理程序分為外部分分析和內部分分析，透過外部分分析企業可以獲取外部競爭環境中，企業威脅與競爭的資訊。相較於外部分分析，內部分分析則協助組織了解自身的優勢與缺點，以及內部哪些資源能力可以作為競爭優勢的來源（Barney & Hesterly, 2007）。Grant（1991）從策略的形成與規劃出發，指出過去在策略分析的發展上多半注重策略與外部環境之間的關係，對於策略與公司的資源與技術方面之內部環境議題卻一直被忽略，然而資源乃是公司發展策略的重要基礎，也是企業能力及競爭優勢的前提。因此，企業應該從不同角度先觀察其資源的用途與組合，檢討並評估資源的品質，進行決策執行之前，更需進一步考量此一決策將可創造那些績效、那些優勢資源及填補那些資源缺口（Das & Teng, 2000）。當企業在某項資源上較為匱乏時，則透過合作方式互補彼此不足之資源實屬可行，而資源理論亦支持此一論點。於是策略管理學者開始將分析重心轉向企業內部，檢視公司的資源和公司可以管理資源的能力，去解釋公司企業的產業表現，因此資源基礎觀點受到重視。

Penrose（1959）在其企業的成長理論一書中提到，企業未獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，更要有效的利用這些資源的獨特能力，可說是資源基礎觀點的先驅（Wernerfelt, 1984）。資源基礎觀點的貢獻在於透過大量特殊資源及其關係，以定義廠商競爭地位，資源基礎觀點不只是決定要生產或是透過交易，且要考慮到廠商資源和能力如何最佳的發展以達到競爭優勢，換言之，將策略的重心以資源與能力為焦點的內部分分析，將更適合做為企業定位與成長的基礎（Grant, 1991; Barney, 1991）。

綜合上述學者對策略聯盟理論有不同論點，其中交易成本理論主要是降低成本與經營風險，追求生產與交易成本總合極小化（Williamson, 1975; Kogut, 1988）。策略行為理論主要提升企業競爭優勢，以達到利潤增加的目標，追求長期利潤極大化（Devlin & Bleackley, 1988; Baranson, 1990）。組織學習理論透過聯盟夥伴相互學習，以促進各自的組織成長（Kogut, 1988; Badaracco, 1991）。資源依賴理論主要論點為降低外部環境的不確定性並減少對外界環境的資源依賴，以提升組織的企業競爭力（Salancik & Pfeffer, 1978）。而資源基礎觀點不以成本觀點解釋企業形成聯盟之動機，也非聚焦在如何透過聯盟獲取外在之資源依賴間組織之資源。與其他分析策略聯盟之理論觀點相較，資源基礎觀點則是以獲取互補性資源為公司創造和維持競爭優勢，許多學者從資源基礎觀點分析策略聯盟，指出策略聯盟是指跨公司經過合作機制，透過夥伴的關係，結合彼此資源，共同追求策略性的目標，以獲取更大的競爭優勢，因此，在此觀點下，策略聯盟有個很重要的特性就是擴大資源的效能（Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001）。

Das 與 Teng（2000）指出資源基礎觀點為分析高科技環境下策略聯盟較好的理論取向，其較交易成本理論更適合解釋高科技環境中組織聯盟之動機、形式、結構以及相關表現，由於科技產業較多母公司挹注，成本利潤難以清楚計算。而資源基礎觀點其策略聯盟主要的動機在於尋求企業的資源類型，爭取使用雙方公司資源，策略聯盟提供夥伴彼此合作的機會，而資源類型也會影響策略聯盟的安排與表現。Das 與 Teng 將許多運用資源基礎觀點探討策略聯盟的研究結果加以整合，檢視企業資源在聯盟關係發展過程中所扮演的角色，而理論發展過程則涵蓋理論介紹、資源特性與聯盟之形成、夥伴資源類型與聯盟結構、以及夥伴資源組合與聯盟成效等四大面向，因此本研究採用資源基礎觀點的策略聯盟做進一步分析。

第二節 資源基礎觀點

一、資源基礎觀點的發展

「資源」(Resource)包括公司的基本財務、實體、個人及組織的基本屬性，是指企業生產程序中的各項投入，例如資本設備、個別員工的技能、專利、財務資金、有才幹的管理者，一般而言，企業的資源被分為物質資源、人力資源與組織資本(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)。

企業被視為是由一組市場活動與一組資源組合而成的機構，市場活動運用產業組織模式的概念，而企業若欲有效發展與利用資源、能力與核心能力，就必需要運用資源基礎觀點的概念(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)。「資源基礎觀點」(Resource-Based View)之所以受到策略管理學界的重視，主要是因為以下兩項原因：(1)外部環境面的分析(如：五力分析架構)，多以企業所處的大環境出發，包括了運用產業組織經濟學角度來思考組織在環境中的競爭與威脅，是一種著重外部分析的「產業—組織」傳統(Barney, 1991)，在八零年代中經過多位學者研究之後，在解釋公司績效於環境面的關係上已經獲得相當成就，相反的，對於企業資源與績效間的研究顯得不足(Barney, 1986)。

(2)在資訊科技及全球化帶動下，公司競爭環境的變遷變得更加快速且激烈，因此公司對於外在環境的動態分析與掌控更加困難，相較之下，公司內部的資源與能力反而較能為公司管理、掌控，因此更適合作為企業策略方向擬定時的參考依據(Grant, 1991)。因此，由公司內部來探討公司的優勢與劣勢的資源基礎觀點開始受到研究者們的重視，許多學者開始轉向「資源本位」的觀點，將企業體視為由許多異質資源所組成，企業策略便在於如何有效地運用、發展與累積這些資源。

事實上，由組織經濟學觀點轉變至資源基礎觀點的過程並非一夕形成，在過去相關的文獻中，最早明確闡示資源基礎理論之觀念的文章可追溯至Selznick(1957)提出的組織獨特競爭力(distinctive competencies)，Selznick認為各組織間具有不同的組織成

熟度與組織氣候，因此，各組織都具有其不同的獨特能力，揭示了RBV的基本想法「各公司所具有的資源都是相異的」。

Penrose（1959）首先以經濟理論探討了公司資源與公司成長間之關係，使得 RBV 不再只是觀念上的爭論，更具備了經濟理論的支持。Penrose 認為「資源」的定義為廠商透過購買、租賃、或生產提供本身使用的實體事物，以及為了有效操作這些實體事物所雇用的人力，他從經濟學的角度出發，認為每個組織都有資源上的獨特性，此即為資源基礎觀點的根基。

Penrose（1959）進一步提出公司是異質性生產資源的集合，並認為公司要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，更要發揮有效利用這些資源的獨特能力。Wernerfelt（1984）根據 Penrose 的觀點，提出「資源基礎觀點」（Resource-Based View），Wernerfelt 認為，每家企業競爭能力之所以不同，是因為它們所擁有的資源異質性（resource heterogeneity），企業需有效利用本身資源，並強化管理效率，才能使企業儲存並累積其他公司所無法學習之資源獨特優勢，形成持久性競爭優勢。Grant（1991）認為資源基礎觀點的核心思想在於強調「內部審視」的重要性，而公司內部的「資源」與「能力」會引導企業策略的方向，並成為企業利潤的來源，因此，企業的資源與能力和策略規劃之間存在著高度的關連性。

許多學者向「內」探討企業的競爭優勢，Porter（1991）表示資源基礎觀點強調核心能力或無形資產，是以廠商本身為主的自省觀點，認為企業競爭優勢來自有價值的資源。

二、資源與持久競爭優勢之關聯性

策略管理程序的終極目標是幫助企業選擇能夠獲取競爭優勢的策略，一般而言，當企業能夠獲取競爭對手多的經濟利益時，我們就說這家企業擁有競爭優勢（Barney & Hesterly, 2007）。吳思華（1996）綜合學者看法認為對企業具有策略價值的資源具有三

個特性，分別是獨特性、專屬性和模糊性。獨特性指該資源能使企業在執行策略時增進效能與效率的價值，同時市場供應量非常稀少，又無其他替代品。而專屬性指該資源和企業的設備、人員、組織、文化、或管理制度緊密結合，而模糊性指資源建構的過程及其與競爭優勢間的因果關係，不易釐清、使得競爭者不僅無法取得，也無從學習。

Barney (1991) 進一步指出組織競爭優勢的產生乃是因為組織擁有異質性資源，並強調組織所追求的競爭優勢並非短期的競爭優勢，而是持續性的競爭優勢。Barney (1991) 認為，資源基礎觀點有兩個關鍵假設，一為公司「資源異質性」的假設，即使在同一種產業或策略群中，各公司所掌握的資源和能力是不盡相同的，而這些相異的資源會導致各公司彼此間的差異，假設二為「資源不可移動性」，意即資源的固定性，上述的相異資源可能是長久並持續的，且不易被其他公司模仿。基於此二假設，資源基礎觀點解釋了何以相同的產業中，有些公司的表現特別出色，表現較佳的公司乃是因為其異質性資源及資源之不可移動性所產生的超常 (abnormal) 利潤形成持續性的競爭優勢 (Barney, 1991; Grant, 1991)。

Barney (1991) 認為競爭優勢之所以能夠持久，是因為公司所擁有之異質性 (heterogeneity) 以及不可移動性 (immobility) 的資源中，有部分的資源尚具備有價值性 (value)、稀少性 (rarity)、不可模仿性 (imperfect imitability) 以及不可替代 (insubstitutability) 等特性，並因為這些特性才成就了競爭優勢的持續。

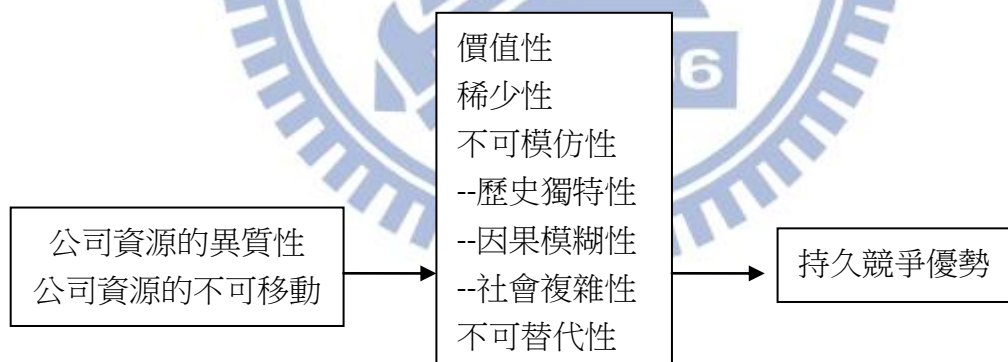
價值性、稀少性、不可模仿及無法取代的特質，是一種策略性能力，或稱為核心能力。策略性能力是企業相對競爭對手的競爭優勢來源，企業擁有的能力，如果無法符合持久競爭優勢四個特性，就不算是核心能力 (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)。

「價值性」是指公司的資源或能耐是否能使公司回應環境的威脅或機會，價值性資源能使公司在執行特定策略時，增進效率與效能，能協助企業化解威脅與探索機會。「稀少性」是指不為眾多其他企業所擁有，是指某資源現在是否由單一公司或少數公司所控制，若該項資源或能耐係由很多公司所控制，則該項資源就無法成為其中任何一家公司

的競爭優勢（Barney, 1991；Barney、黃營杉、楊景傳、汪志堅、梁富梅，2003）。

「不可模仿性」為競爭者無法取得的、或者取得該資源會面臨成本劣勢之資源特性，這些模仿難度主要來自組織的獨特性、模糊性和複雜性。獨特性是指獨特的歷史條件（unique historical conditions）係指公司能以低成本購得或發展資源，乃是依賴某些獨特的歷史條件。模糊性指資源持有者與持續性競爭優勢的創造之間的關係無法清楚釐清，以致其他企業或競爭者無法透過相同的資源及其策略的模仿來取得相同的優勢，即因果關係模糊。而複雜性源自社會性非常複雜現象，無法系統化的管理與控制，例如組織人際關係、商譽，或資源與持久競爭優勢間的連結非常清楚與具體，但因非常複雜而難以複製。最後，「不可替代性」指無法以相似資源執行相同策略或以完全不同的資源達成策略替代的效果，使競爭者無法完全複製或模仿資源，若具有不可替代性則更能夠讓競爭者無法透過其他方式來替代該項資源，而發揮該資源之競爭優勢（Barney、黃營杉、楊景傳等人，2003）。如圖1。

圖 1 資源特性與持久競爭優勢間之關係—資源基礎模式



因此，資源基礎觀點強調內部審視（introspective），是以企業內部為焦點，內部資源和能力會引導企業策略之方向，且具有競爭優勢的資源基礎是策略與績效的連接點（Grant, 1991）。該理論提供研究者了解如何透過策略聯盟方式，促使企業達成策略性目標、創造生產及競爭優勢，另一方面，評估資源的先決條件為是否有價值且持久性，擁有無法取代與複製的特性，所以近幾年管理領域相關研究特別喜歡引用資源基礎觀點去探討策略聯盟的形成與合作關係。

三、資源的分類

Wernerfelt(1984)認為資源是公司裡可被認定為優勢或劣勢的任何事物，包括品牌、交易合約、機械裝置、資本、公司內部的技能知識、有經驗員工的運用等。公司資源亦指公司所擁有有助於公司發展和執行策略的資產、能耐、競爭力、組織程序、公司屬性、資訊及知識等（Barney, 2003；黃營杉等人譯，2003）。

整理過去對於資源的概念，不同學者有不同的分類方式，有學者將公司資源區分為有形資源（tangible resource）和無形資源（intangible resource）兩種（Hall, 1992），有形資源是可以看得見與可以計數的資源，包括具有固定產能特徵的實體資產，例如：生產工具等硬體設備；無形資源通常包括深植於組織的歷史中，是隨著時間演進長期累積而成的資產，與企業的歷史文化有關，無形資源相對於有形資源，是競爭者難以分析與仿效的，例如核心知識、管理者與員工間的信賴關係、管理能力、員工的想法、創新能力、組織名聲和與人互動的方式等都是無形資源（Hall, 1992）。Hitt, Ireland 與 Hoskisson（2003）則把資源視為是公司生產產品過程時的投入，有形資源指的是可以被看見與量化的資產，包括了財務（financial）、實體（physical）、組織（organizational）與技術（technical）資源；無形資源則是指基於公司歷史而長時間累積的非實體資產，包括創新（innovation）資源、聲譽（reputation）及商標、服務、專利等。

因此，有形資源可以分為四種類型，包括財務性資源（指企業借貸資金的能力和企業產生內部資金的能力）、組織性資源（指企業正式報告結構與正式規劃、控制及協調的制度）、實體性資源（指企業工廠與設備的精緻化與地點和原料的取得）和技術性資源（例如科技資產、專利權、商標、著作權與商業機密）（Barney, 1991; Grant, 1991）。而無形資源可被細分為三種類型，包括人力資源（例如知識、信任、管理性能力和組織性常規）、創新資源（例如想法、科學性能力和創新能量）、信譽資源（例如顧客心目中的信譽、品牌）（Hall, 1992; Grant, 1991）。

而有些學者強調公司資源具有不可移動、不可模仿、不可替代等特性，並整理相關

文獻將資源分類為財務資本、實體資本、人力資本及組織資本四類(Barney 等人, 2003)。其中財物資本包括公司可以用來發展和執行策略的所有貨幣來源, 實體資本包括公司所使用的實體技術、廠房設備、地理位置及取得資源的管道, 人力資本包括公司內「個別」經理人和工作人員的訓練、經驗、判斷、智慧、關係及洞察力, 而組織資本包括公司正式報告的結構、正式與非正式的計畫、控制及協調制度、公司的文化和聲譽等。

國內學者吳思華(1996)歸納多位學者論點, 將資源分為「資產」及「能力」兩部分, 資產為企業所擁有或可控制的要素存量, 包括「有形資產」及「無形資產」兩類, 有形資產像是實體資產的機器、廠房和金融資產的現金、有價證券等; 無形資產像是品牌、商譽、智慧財產權等。而能力則是企業建構與配置資源的能力, 包括「個人能力」與「組織能力」兩部分, 個人能力像是專業技術能力、管理能力、人際網路; 組織能力像是業務運行能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習。

Das 與 Teng (2000) 將資源分為「財產基礎」(Property-Based) 資源及「知識基礎」(Knowledge-Based) 資源兩種, 其中「財產基礎」資源包含無法完全移動的人力資源、無法完全模仿的專利、契約、複製權、商標或經註冊的設計等; 而「知識基礎」資源包括無法完全移動的組織資源(例如組織文化)、技術性與管理性的資源, 非實體產權難以明確劃分等資源。

Miller與Shamsie (1996) 從資源型態、資源特性等構面將資源分類, 分為「財產性基礎資源」(property-based resources) 和「知識性基礎資源」(knowledge-based resources) 兩大類。財產性基礎資源是受產權和法律保護, 包括實體物資、財物資源、人力資源和契約、專利商標等具有明確分界, 具有明確法律保障其他組織難以獲得之資源, 任何人不能在未經所有者同意下取走資源; 而知識性資源基礎是屬於無形的專業能力和技術, 知識性資源的特點是競爭者無法輕易的模仿或複製, 具有抽象特質、非實體、產權難以明確劃分等資源, 例如隱性的技術訣竅、技能以及不受專利保護的技術和管理系統、企業組織文化, 都屬於這個範疇。

另外，Miller 與 Shamsie(1996)再細分為「獨特性」(discrete)和「系統性」(systemic)，獨特性代表資源是獨立於組織存在，其價值和組織並無相關；系統性指整個組織系統和網路，由於其是組織中的一份子，故才能享有系統性資源帶來的價值。因此，Miller 與 Shamsie 將公司資源分為四類：「獨特性財產基礎資源（專利、獨家合約）」、「獨特性知識基礎資源（員工或管理者的知識及經驗）」、「系統性財產基礎資源（實體設備、系統互補能力）」及「系統性知識基礎資源（跨部門合作的整合技能）」。

Chan-Olmsted（2006）針對美國無線電視市場做分析時，運用了資源基礎觀點的架構。其中，Chan-Olmsted 引 Miller 與 Shamsie（1996）等人對資源的分類方式，將資源分為「財產性基礎資源」和「知識性基礎資源」，同時亦使用「獨特性」和「系統性」的分類方法，區分無線電視的資源。例如迪士尼在全球所擁有的眾多電影、卡通動畫等數量屬獨特性財產基礎資源；Viacom 實際的電視台數量則為系統性財產基礎資源；媒體公司內管理階層的個人經驗是獨特性知識基礎資源；管理的方式與機制則是系統性知識基礎資源。而本研究採用 Miller 與 Shamsie 所劃分出之獨特性財產基礎資源、獨特性知識基礎資源、系統性財產基礎資源、系統性知識基礎資源。

第三節 以資源基礎觀點分析策略聯盟

一、以資源基礎觀點分析策略聯盟動機

回顧過去策略聯盟相關文獻，企業可能基於許多動機而進行與其他組織的聯盟。這些動機包括技術發展與技術互補、擴大市場及開發規模經濟、降低風險與分擔成本、獲取夥伴互補性資源與能力等（Barney, 2003）。以下為企業策略聯盟之可能動機：

a. 技術發展與技術互補：企業不可能擁有所有可以與競爭對手對抗的技術與能力，如果企業可以透過策略聯盟的方式，將彼此的特殊資源與技術和夥伴分享，則可獲得夥伴所提供的技術，或是結合雙方的技術以滿足市場的需要（Elmuti & Kathawala, 2001）。策略聯盟可以產生技術綜效與專業領域之交換，藉由聯盟夥伴獲取新技術的相關資訊，且相

較於單一廠商，策略聯盟可以加速引進更多的新技術（林文賢，2005）。策略聯盟之技術發展與技術互補動機，如同組織學習理論提到透過聯盟夥伴相互學習，以促進各自的組織成長和技術發展，如資源依賴理論之聯盟動機為降低外部環境的不確定性並減少對外界環境的資源依賴。

b. 擴大市場及開發規模經濟：在競爭激烈的環境下，企業必須保有競爭優勢，以獲得一席之地，而小公司在缺乏資源的情況下，無法在市場上握有力量，所以對於許多小公司而言，唯一讓他們能保有競爭優勢，並且能存活在現今技術進步、持續改變的企業環境中的最佳方法，即是與其他公司成立策略聯盟（Elmuti & Kathawala, 2001），從策略聯盟的夥伴中獲取各方面利益，進而加強本身的競爭優勢。企業經由策略聯盟可克服貿易及投資障礙、減少人力投資、加速企業提升市場的佔有率（Aaker, 1992）。此時若企業擴大規模發展時，亦可降低平均成本，達成規模經濟與生產合理化，透過策略聯盟之企業比單一企業更能產生規模經濟效益主導市場（Lewis, 1990）。如策略行為理論策略聯盟之動機為達利潤增加的目標。

c. 降低風險與分擔成本：企業經由策略聯盟及合作，單一廠商無須承擔所有風險，可減少投資不確定性對企業之影響，更可降低資本投資及進入新市場之風險（Porter & Fuller, 1986）Takac 與 Singh（1992）認為不論聯盟類型為何，吸引聯盟成員之動機均以降低風險為主，換言之當需求的不確定性高時，容易促使廠商進行結盟以分散風險。如交易成本理論之減少交易成本之概念。

d. 獲取互補性資源並整合關鍵資源：公司為了將資源投入在高報酬的產出上，會有成立策略聯盟的動機，將自己不擅長的部份外包給聯盟夥伴（Elmuti & Kathawala, 2001）。企業在資源有限的情形下，很少企業可以完全自給自足，需與其他企業進行合作以取得相關資源，經由策略聯盟可使企業間之資源進行互補交流，例如產品、技術、資訊、管理、行銷等（Porter & Fuller, 1986）。企業經由策略聯盟，聯盟成員間除可獲得自身所需之技術與能力外，更有機會取得關鍵性資源以及全方位服務（Lewis, 1990）。此動機如資源

基礎觀點為獲取互補性資源並整合關鍵資源。

由上述可知，不同理論觀點或角度，聚焦於策略聯盟之不同動機，理論和動機作結合而由資源基礎觀點出發，不同的公司具有專屬性的資源對於策略聯盟會有不同的影響，如果某一公司的核心競爭力是建立在某種獨特的資源上，每一位夥伴都會貢獻出彼此相關的重要資源，所以策略聯盟就可以被視為不同公司建立其核心競爭力的方式之一，而資源的互補性，或稱為夥伴之間的適配性 (fit)，就成為聯盟成功的關鍵因素 (Das & Teng, 1998)。企業組織進行策略聯盟的主要原因乃為向外獲得其他組織的「互補性資源」 (Das & Teng, 2000)。資源基礎觀點提供策略思考的方向，資源成為組織重要的分析單位，也是競爭優勢關鍵，企業必須不斷累積與建構本身的核心資源，以區隔競爭者，而這些獨特資源之持有、建立或取得，都不是由企業內部自行供給，必須透過合作或聯盟從外部獲得 (Chan-Olmsted, 2006)。

資源基礎觀點認為企業間進行策略聯盟之重要動機是基於資源的互補性，而資源互補性也是聯盟成功與否的關鍵因素 (Das & Teng, 2000)，每一個公司都有其專屬的資源，甚至擁有稀少、不可模仿、缺乏替代性的有價值資源，然而不是每一家公司所擁有的資源都是有價值的資源，所以許多公司希望藉由策略聯盟方式來提升績效並創造價值，透過與其他公司資源與能力的結合，企業可以發起一項無法獨力完成的工作 (Chung, Singh, & Lee, 2000)。

由資源基礎觀點出發，以了解入口網站本身擁有何種資源優勢與資源需求，以及如何透過策略聯盟獲得資源以產生差異化，以及在此之中資源的特性如何形塑競爭優勢。如 Barney (2003) 指出，由資源基礎觀點分析策略聯盟，若該聯盟在市場上越稀少、複雜性越高，則因為其越難模仿之特性而擁有較高的競爭優勢。Das 與 Teng (2000) 也以資源基礎觀點分析策略聯盟議題，認為具有價值、稀少、難以模仿、替代等特性，的確能讓組織能夠吸引更多聯盟夥伴。

Das 與 Teng (2000) 認為，策略聯盟指的是跨公司合作的機制，目的在於追求共同

的策略性目標，透過資源整合，產生獨特價值，使得競爭對手無法模仿與取代，主要的動機在於尋求企業的資源類型，爭取使用雙方公司資源，策略聯盟提供夥伴彼此合作的機會，此一合作機制可以建立企業的競爭性地位，以及獲取可持續性的競爭優勢。

Harrison, Hitt, Hoskisson 與 Ireland（2001）也認為，當企業現有的能力或資源不能達成目標，併購和策略聯盟都是增加互補性資源的好方法。

Chan-Olmsted（2006）認為透過策略聯盟，企業間可以降低成本而得到更重要的成品和生產元素，提高競爭力，進而達成規模經濟；或者藉由更有效率的合作來發展、生產高科技產品，以及獲取稀少資源等。李厚勤（2002）指出策略聯盟由兩家或兩家以上成員組成，動機在於資源互補、降低成本、規模經濟、分攤風險、組織學習等改變競爭性地位，提昇競爭優勢或是維持競爭性平衡等目標。鄭貴月等人（2009）綜合某些學者的觀點，將組織建立策略聯盟的動機歸納為降低組織風險、分攤成本、產生規模經濟、擴大市場規模、知識流動以及接近互補性資源，其研究亦可發現聯盟對象的資源在整體策略聯盟關係中確實扮演重要的角色。

綜合上述學者以資源基礎觀點分析策略聯盟主要動機為獲得互補、非核心資源，整合雙方資源以達綜效，並與夥伴企業建立良好關係以獲取資源。由此可知，企業應該從不同角度先觀察其資源之用途及組合，檢討及評估資源的品質，進行決策執行之前，更需進一步考量此一決策將可創造哪些績效、哪些優勢資源及填補哪些資源缺口，並透過策略聯盟互補彼此不足的資源。因此本研究希望透過資源基礎觀點，具體地了解入口網站與專業新聞網站面臨何種資源的不足、是否以策略聯盟來尋求資源互補，以及這些策略聯盟動機如何受到組織本身或夥伴所擁有的資源特徵而改變等議題。

二、以資源基礎觀點分析策略聯盟的類型

不同策略聯盟動機會導致各種不同的聯盟類型，而各種策略聯盟類型則因切入角度不同與觀點不同而有所差異，其所擁有的本質與功能亦不相同，以下將介紹主要的策略聯盟類型。

Porter 與 Fuller (1986) 依據活動動機，以「價值活動」為分類，區分為技術發展聯盟、作業及後勤聯盟和行銷銷售及服務聯盟，以「地理位置」為分類，區分為單一國家聯盟或多國聯盟，以「合作方向」為分類，區分為 X 聯盟（聯盟內企業分別執行不同的價值和價值鏈活動）和 Y 聯盟（在企業所擁有相同或相似的價值鏈活動內聯盟）。而有學者將策略聯盟類型以「傳統合資、股權之有無」做分類（Killing, 1978; Harrigan, 1986），其分別為合資經營、股權式策略聯盟和非股權式策略聯盟（Barney & Hesterly, 2007; Hitt, et al., 2007）。合資經營（joint venture）是由兩個或更多的公司創造一個法律上獨立的公司，去分享其資源與能力，而發展競爭優勢的一種策略聯盟。合資在建立長期關係及傳達隱性知識方面是有效率的，因為無法成文化的知識是靠經驗學習得來的，就如同合資中，夥伴公司的人在一起工作時一樣。大體上當公司必須整合資源及能力時，合資是最佳的策略聯盟（Barney & Hesterly, 2007; Hitt, et al., 2007）。股權式策略聯盟（equity strategic alliance）是由兩個或更多廠商利用整合部分的資源及能力去創造競爭優勢而成立的擁有不同比例股權公司而形成的聯盟，換言之，藉由一方投資另一方的股權投資來強化合作契約，有時此種股權投資是雙向性的，例如許多國外直接投資於日本及在中國大陸的美國公司皆是透過股權式策略聯盟（Barney & Hesterly, 2007; Hitt, et al., 2007）。非股權式策略聯盟（nonequity strategic alliance）則是由兩個或更多公司利用發展出的契約關係，以分享彼此特有的資源及能力，創造競爭優勢。在這種策略聯盟中，公司不必建立一個分離及獨立的公司。因為如此，非股權式策略聯盟是較不正式的，較合資及股權式策略聯盟需要較少夥伴約定，較不正式的關係與較少的約定，使非股權式策略聯盟不適合複雜的工作（Barney & Hesterly, 2007; Hitt, et al., 2007）。而非股權式策略聯盟以契約協議的方式從事合作，彼此並未成立新的事業體，也沒有購買對方的股份，是基於買賣資訊與資源、產品與服務的目標而成立（Killing, 1978）。

而國內學者司徒達賢（1995）研究指出，目前的國內策略聯盟模式可分為三大類，分別為垂直式聯盟、水平式聯盟與不對稱聯盟。垂直式聯盟是一種類似垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事自己所專長的價值活動，並透過與其他企業結盟，避免市場因

素的不確定性，降低個別企業營運風險與成本。垂直式的聯盟藉由連結不同的價值活動，使得彼此間達到互補互利的經營效果，進而提供較完整的產業鏈價值功能，透過這種垂直式的聯盟，可使企業從合作的聯盟夥伴取得互補的資源，並能夠方便取得技術、資本與通路等。例如由同一家企業負責該零件得開發與生產，分給各聯盟廠商，解決缺乏該零件之困擾，並降低個別開發及生產成本。水平式聯盟是整合類似的價值活動，以擴大營運規模來降低固定成本投資之比例，發揮規模經濟之優點。水平式聯盟有利於降低固定成本之投資，集中不同企業的資源，在有效的應用和整合下，能夠減低產業之中價值功能的重複與浪費，例如某自行車零件廠，當其所接訂單超過其正常產能時，即將多餘訂單轉包給小廠商，取得生產的規模經濟或減少產能的閒置（司徒達賢，1995）。不對稱聯盟又稱戰鬥品牌聯盟，即某一品牌形象高、價位高的廠商，為打擊其他競爭者，避免潛在競爭者進入，又不願意破壞自有的品牌形象時，能夠與其他廠商聯盟，由另一廠商攻入低價位市場，有效地阻擋其他業者的進入。例如某家產銷高價位滑鼠之廠商，本身定位在高價位市場，當某一產品生命週期進入中期以後，即交由另一家策略聯盟廠商大量生產，本身再推出創新之產品，如此一來，可以充分利用產品之各個生命週期階段所產生利益，一方面也可以維持本身在世界上的品牌形象（司徒達賢，1995）。

除了上述的聯盟類型外，若企業以互補的方式分享其部分的資源與能力以建立競爭優勢的事業層級聯盟時，就稱為互補性的策略聯盟（complementary strategic alliance），可分為垂直式互補性策略聯盟和水平式互補性策略聯盟（Nueno & Oosterveld, 1988; Hitt, et al, 2007）。垂直式互補性策略聯盟是企業由不同階層的價值鏈中，分享它們的資源以創造優勢，換言之，價值鏈上不同階段的企業，同意彼此使用技術能力以創造獲利，通常為供應商和購買廠商的關係。另一個是水平式互補性策略聯盟，是指企業從同業階層的價值鏈中分享其資源及能力以創造競爭優勢，通常企業用這種形式的聯盟來著眼於長期的產品競爭優勢，在創新過程中通常為比較早期的階段。這兩種產業內的策略聯盟，夥伴彼此的信任程度會有所不同，垂直式互補性策略聯盟的夥伴個別可以發揮競爭優勢，因此合作遠大於競爭，而水平式互補性策略聯盟夥伴是互相競爭者，因此會出現一

種既競爭又合作的關係。例如鄧詩韻、陳炳宏、黃協宏（2006）研究網際網路服務供應商運用策略聯盟，發現臺灣ISP產業與ICP、ASP產業策略聯盟類型均以垂直式（上、下游）合作關係為多，臺灣ISP產業提供最低層之基礎建設，ICP、ASP產業於骨幹網路、access服務品質穩定且健全之情形下，更加豐富網際網路之多元性。

而以資源基礎觀點分析聯盟類型，主要是關注聯盟過程中夥伴雙方提供了何種資源，以何種類型進行聯盟，又資源性質如何影響聯盟類型之偏好等議題。策略聯盟進行時，隨著聯盟關係中夥伴雙方所貢獻的資源不同，企業組織也傾向形成不同的聯盟結構。如同前述資源基礎觀點之過去文獻回顧，對於資源之分類隨著研究之不同有多種分類，而整理過去對於類似議題的討論，主要可以分類為具有明確擁有權界線之「財產資源」（Property-Based）與無明確範圍之「知識資源」（Knowledge-Based）兩類（Miller & Shamsie, 1996）。Das 與 Teng（2000）依「資源特性」類型分類，認為由於不同資源類型具有不同的資源特性，企業的策略聯盟型態偏好類型會受到企業本身資源型態及聯盟對象資源型態的影響，可分為四種類型：

a. 單方面合作聯盟／單邊契約聯盟（unilateral contract-based alliances）：

這類型的聯盟有明確訂立的財產所有權移轉契約，例如以現金交換技術授權，而授權、配銷協議、研發契約等是主要單邊契約基礎聯盟的形式，而其關鍵特色是，一個個別的公司獨立於他人之外實現義務，這樣的契約偏向於完整明確而且專屬，夥伴會被期待依照契約良好的執行。企業之間只有相當低程度的整合，雙方不需太多合作，當聯盟雙方貢獻的資源是財產基礎資源時會偏好這類型的聯盟。

b. 雙向合作聯盟／雙邊契約聯盟（bilateral contract-based alliances）：

這類型的聯盟需要聯盟夥伴共同投入資源，然後一起執行一段時間。例如夥伴維持生產的財產權，共同研發、共同行銷與推廣、共同生產等等。和單方面合作聯盟相較，雙向合作聯盟通常較不完整也更開放式的，當聯盟雙方貢獻的資源是屬於知識基礎資源

時會偏好這類型的聯盟。

c. 少數股權聯盟 (minority equity alliances)：

企業間彼此共同營運，但並沒有成立新的公司，只是由投資合夥人加入董事會進行層級監督的工作。當企業本身擁有知識基礎資源而夥伴企業可貢獻的資源是財產基礎資源時會偏好這類型的聯盟。

d. 合資 (equity joint venture)：

企業共同成立新的公司且各自擁有一部分股權，當企業本身擁有財產資源而夥伴企業可貢獻的資源是知識基礎資源時會偏好這類型的聯盟，如表1。

表 1 資源型態和企業聯盟結構偏好

企業 (firm A)	夥伴企業 (partner firm B)	
	財產基礎資源 (property-based resource)	知識基礎資源 (knowledge-based resources)
財產基礎資源 (property-based resource)	單邊契約聯盟	合資
知識基礎資源 (knowledge-based resources)	少數股權投資	雙邊契約聯盟

當組織本身提供財產資源而當夥伴提供知識基礎的資源時，由於夥伴之資源較為抽象、不穩固，因此，本身組織偏好以「股權聯盟」(Equity Alliance)之方式進行聯盟以降低聯盟風險；而當雙方皆提供知識基礎為主之資源時，則偏好透過以雙邊合約為基礎之「非涉及股權」(Non-Equity)方式進行聯盟關係 (Das & Teng, 2000)。換言之，相異資源型態夥伴偏好股權聯盟，相同資源型態夥伴偏好契約聯盟。

Chan-Olmsted 與 Liu (2003) 以資源基礎觀點分析電視網與網路策略聯盟之研究指

出，在「財產資源」基礎上，電視網掌握廣播、有線等通路，而網路企業則擁有網路平台；而在「知識資源」基礎上，電視網具有製作內容的知識，而網路也具有接觸特定區位群眾、客製化的技巧。電視網所提供之資源為較偏向具體之資產，而網路企業則提供較為抽象的知識，因此，兩者之間的結盟多以「股權聯盟」(Equity Alliance)之方式進行。

因此，基於資源基礎觀點，本研究將採用 Das 與 Teng (2000) 的策略聯盟類型作為驗證基礎，深入了解入口網站的新聞策略聯盟類型為何、是否符合其理論論述、其與夥伴的聯盟形式為何、是否受到自己以及夥伴的資源特性所影響。

三、以資源基礎觀點分析策略聯盟夥伴選擇

每一個策略聯盟的成員應該為聯盟關係注入截長補短的效果，理想狀態是每一個成員都應具備獨特的長處，並且能夠長期維持這一項優勢。策略聯盟夥伴大家共同的目標在於發展出綜效、得到雙贏的結果 (Walters, Peters, & Dess, 1994)。

企業的經營是處在一個開放系統中，許多資源，如原料、零組件、人力、技術、資金、通路、行銷等，以及提供消費力最終顧客均須從外界取得，因此供應這些資源的成員，便是一般公司事業網路中最重要的成員，選擇哪一個資源供應者作為企業重要的經營夥伴，是策略思考中重要的課題 (吳思華，1996)。

Das與Teng (1998) 認為策略聯盟有三個階段：第一決策形成一個戰略聯盟、第二聯盟夥伴的選擇，第三聯盟計劃的管理，其中以聯盟夥伴的選擇最為重要。Stafford (1994) 認為在考慮或選擇策略聯盟夥伴時有三個核心原則，第一，選擇合作策略必須要能建立公司的核心能力或市場地位；第二，策略聯盟的夥伴間必須有緊密的關係；第三，慎選策略聯盟夥伴。

回顧過去對於策略聯盟之文獻，Buyukozkan、Feyzioglu與Nebol (2008) 探討企業如何在物流價值鏈的各個環節中挑選適合的聯盟夥伴以創造優勢聯盟績效時，提出兩個

評估夥伴的準則，第一種方式是聚焦於策略性觀點，確認夥伴間是否具有共同的價值並追求一致的策略性目標、彼此的組織文化是否相容、過去的成功紀錄、以及是否適合發展持久性的合作關係；第二種方式則是就夥伴的商業行為與能力進行檢視，包括夥伴擁有之專業技術能力、夥伴之營運績效、夥伴企業之品質以及管理的經驗等。

關於夥伴選擇標準亦有不同之討論，包括市場地位、資產能力、技術創新、企業文化、地位相似和互相信任（李雅靖、鄭哲助，2008）。市場地位是指聯盟企業所具備的高評價品牌、聲望，以及高市場佔有率，使其在該產業擁有高度的競爭地位。資產能力範圍包含資金調度與投資能力、技術支援、硬體設備支援等，其中財務資產能力與允諾更是策略聯盟不可或缺的重要條件。技術創新指的是合作企業所具有的特殊專門技術或資源，技術創新包括了產品與製程的創新能力、相關技術諮詢與服務能力等。企業文化亦是策略聯盟夥伴擇選條件之一，企業文化包含了經營理念、價值觀、企業倫理、管理文化等。地位相似指聯盟企業地位的相似性較能提高策略聯盟成功的機率，當企業間的經營規模、財務資源與工作環境的差異性較低時，企業間不僅能提高公平與允諾的水平，亦能分擔雙方的成本與利益（李雅靖、鄭哲助，2008）。互相信任為相信彼此會以對方的最佳利益為考量而採取行動，聯盟夥伴間彼此信任，才能將策略聯盟發揮最大效益（Dyer & Chu, 2000），當聯盟夥伴彼此越信任彼此，越相信夥伴所投入的承諾，越願意繼續合作的關係（Mohr & Spekman, 1994）。

Shah與Swaminathan（2008）則認為若企業對合作夥伴的滿意程度高，將會使聯盟任務的執行更具效率、更能創造更大的策略性優勢，故慎選聯盟夥伴相當重要。Shah與Swaminathan整合過去學者的觀點，提出企業進行夥伴選擇時的標準包括：成員們彼此的可信賴程度、合作夥伴彼此資源的互補性、對夥伴關係的承諾、以及強化聯盟財務價值的能力。換言之，分析策略聯盟夥伴之選擇過程，必須考慮聯盟後的策略綜效，考慮的因素包括聯盟的市場優勢、從夥伴立場評估合作的優越性、公司獨立性的增加、關鍵資源的提供、夥伴是否有助於公司外來擴張的提升、雙方貢獻的策略優勢能力等（Lewis, 1990）。

而由資源基礎觀點分析策略聯盟夥伴之選擇過程，企業主要找尋與自身資源相似和互補之夥伴（Das & Teng, 2000），相似亦指相容性（compatibility），指策略聯盟雙方具有相容性，考慮的因素包括對夥伴關鍵人物的認識、有共同重要的價值使企業文化能夠相容、對共同合作方式的了解以及夥伴在其他聯盟的表現如何等（Lewis, 1990）。

Bronder 與 Pritzl（1992）認為選擇策略聯盟夥伴時，必須雙方在基礎、策略、文化上相容，才能創造最大價值，其中基礎相容（fundamental fit）是兩個公司具備相容的基礎條件，有利於在活動和專家經驗上一同創造價值潛能。而策略相容（strategic fit）是策略聯盟的每一個成員在全盤的策略概念中，都具備不可或缺的地位。而文化相容（culture fit）是文化的一致性在策略聯盟中是無法被忽視的。而以此資源相似性的選擇標準來看，過去媒體相關實證研究也指出媒體在追求擁有互補性資源的夥伴過程中，也同時考量是否該資源與本身具有一定之相似程度，Chan-Olmsted 與 Chang（2004）對於報紙、雜誌、廣播、無線電視、有線電視過去十五年來之併購、合資等聯盟情形研究，也發現五大媒體產業傾向產業內併購，顯示媒體產業也基於彼此產業之相似性，而進行產業內之聯盟，頻率高於與其他產業之聯盟。

但也有學者認為夥伴間的相異性也很重要，如此才能獲得互補性資源。Harrison, Hitt, Hoskisson, 與 Ireland（2001）發現當企業現有資源和能力不足時，策略聯盟是增加互補性資源的好方法，當夥伴具有互補性任務、資源、管理能力時，聯盟更有可能成功。Chung, Singh 與 Lee（2000）研究顯示聯盟形成主要因素為夥伴具有資源互補性，當企業藉由策略聯盟從其他公司獲取所需的資源及資本，以增加自身的績效與價值，正因為夥伴間擁有互補性資源，可保證產品及時生產及資本配置。Walters（1994）指出評選聯盟夥伴應考量對方之互補性資源，以能提供技術與市場的實質貢獻。

Das 與 Teng（1998）認為，不同公司專屬性的資源對於策略聯盟會有不同的影響，如果某一公司的核心競爭力是建立在某種獨特的資源上，那麼每一位夥伴都會貢獻出彼此相關的重要資源，所以，策略聯盟就可以被視為不同公司的核心競爭力的集合方式之一，而資源的相互優勢與互補，或者稱為夥伴之間的適配，就成為聯盟成功與否的前提。

企業找尋策略聯盟夥伴，通常是依據本身缺少獨特性的資源作為考量，選擇合作對象，除了互補資源，企業資源也必須隨環境時間發展，以維持競爭力，對於有效的聯盟來說，新資源的取得與學習夥伴的互補性資源是很重要的（Das & Teng, 2000）。Das 與 Teng（2000）採用資源基礎理論去探討企業資源與策略聯盟的相互關係，認為當資源的互補性越高時，企業為追求綜效目標，形成結盟的意願就越高。而選擇合作夥伴的重要條件，就是透過策略聯盟去補足自己本身所缺少的資源，即所謂尋求互補性資源。資源的互補性是促成合作的重要因素，互補性的概念說明企業雙方共同利用的原則，相較於獨立開發能夠獲得更高報酬，因此一般研究認為資源互補是策略聯盟的先決條件，企業間聯盟的動機的確以獲得他人資源為主。

而另一選擇聯盟夥伴時亦會考量其「社會資本」（social capital），包括過去直接的聯盟經驗，指當一企業和其夥伴過去聯盟經驗有正面關係時，則企業和其夥伴間的聯盟機會也會增加，其次也會考量當聯盟機會的相互交換關係增加時，兩企業聯盟的機會也會增加（Ring, 2000）。

Das 與 Teng（1998）認為策略聯盟的夥伴是可以帶來至少四個潛在重要的資源，包括財務資源、技術資源、實體資源和管理性資源，所謂財務資源指資金、技術資源指隱密性的 know-how 或更優異的研發能力（例如專利），實體資源包括原物料、產能、配銷通路等，管理能力則是指高階層人員有效經營事業的能力。因此，聯盟夥伴的選擇顯得重要，策略聯盟的研究也必須加入探討企業組織如何挑選夥伴其標準為何，又怎麼與夥伴進行溝通等議題。綜合上述討論，由資源基礎觀點分析企業組織與競爭者之聯盟關係，可以發現企業夥伴選擇標準以資源互補性做為主要考量，而其中也需注意彼此之相似程度。因此，本研究從資源的觀點探討策略聯盟的動機與目的，也探討入口網站與新聞媒體合作的主要類型以及挑選夥伴的標準，是否以夥伴相容性和資源互補性為主要考量。

四、以資源基礎觀點分析策略聯盟之成敗

本節將探討企業之間策略聯盟能否為組織帶來正面績效影響，以及相關評估標準為何。在聯盟成果表現的評估上，過去評估方式包括了以主觀方式來衡量，衡量其聯盟成員運作之滿意度、目標達成度、學習能力、聯盟持續性等；也有學者採用客觀方式衡量，包括財物、市場績效、獲利能力、市場佔有率、銷售成長率等；也有同時考慮到主客觀指標的衡量方式，包括成員主觀的滿意度、整體滿意度以及客觀的財務市場績效（Mohr & Spekman, 1994；Anderson, 1990；吳青松，1997）。亦有學者以策略聯盟的類型作聯盟成效的評估，指出聯盟的類型會影響該聯盟傾向成功或失敗，由於策略聯盟進行中必然之彼此資訊不足，而可能產生投機行為而造成聯盟風險，因此，良好的聯盟模式設計能夠避免類似風險（方至民、鍾憲瑞，2006），而本研究採用主觀方式衡量聯盟的績效，因國內入口網站多為國外上市公司，財務資料多由總部負責，台灣的部門主管無法透露任何訊息，因此以目標達成度、學習能力、聯盟持續性等做為本研究衡量。

上述可知，策略聯盟的成效可用幾種不同的方式來加以衡量，亦有學者指出資源的交流、相似的文化、相互的信任、成員間具有同等的地位、利益、互補性都是促成策略聯盟成功的主要因素，其中信任的存在與否更容易建立成功的聯盟關係（Whipple & Frankel, 2000）。

（一）信任與溝通是策略聯盟成功之關鍵因素

Argandona（1990）認為信任是建立策略聯盟的基礎，信任可以降低交易關係中的不確定性減少策略聯盟夥伴間的衝突，強化成員對聯盟成效的滿意程度、並增強組織間的學習成效，進而有利於組織競爭力的提升與策略目標的達成。Cullen, Johnson 與 Sakano（2000）指出，許多潛藏特性的知識與技術，唯有在雙方高度信任與密切互動的情境下，才有可能真正落實此潛藏知識的相互移轉，若夥伴彼此之間缺乏信任，聯盟可能會因為夥伴互相猜忌而失敗。

由此可知，一個成功的組織端賴組織成員的群策能力，在相互信任與彼此互相學習中促成聯盟目標的達成。Cullen, Johnson 與 Sakano（2000）以進行國際策略聯盟的日本企業為研究對象，探討在聯盟的合作過程中，成員間的互信與承諾對聯盟成效是有影響的，相關的研究包括 Ireland, Hitt 與 Vaidyanath（2002）以交易成本理論、社會網絡理論以及資源基礎觀點三個理論架構檢視聯盟之管理議題，並認為有效的聯盟管理涉及到良好合作夥伴之選擇以及成員間信任關係的發展，有助於企業建構社會資本與知識，進一步獲得競爭優勢與價值。

Mohr 與 Spekman（1994）針對美國電腦產業的研究發現，夥伴間的信賴對聯盟利潤的滿意度有顯著的關連，在策略聯盟中，雙向溝通對於表達新的想法以及逐步增長夥伴關係非常重要，聯盟夥伴間的溝通頻率與溝通品質對聯盟成功有正面影響，策略聯盟是聯盟雙方進行資訊、知識交換、移轉、創造的媒介（朱文儀、黃延聰，2002），因此溝通在聯盟關係中亦扮演重要角色。

（二）目標達成率是策略聯盟成功之關鍵因素

合適的聯盟對象是否達成策略的互補，參與聯盟的雙方必須要有相容的目標和互補的能力，以建立共同的經營理念，當參與聯盟的團體能形成互補的現象，不但聯盟較能成功，也能產生經營的綜效（Whipple & Frankel, 2000）。

Geringer 與 Hebert（1991）以聯盟夥伴之目標達成滿意程度、存活度、穩定性和持續時間來評估聯盟的成功與否，Das 與 Teng（2000）認為聯盟的目標達成度可用來評估未來是否繼續合作。

Zollo, Reuer 與 Singh（2002）主張以聯盟目標達成率、知識累積、潛在商機擴展為評量標準，目標達成率為與夥伴的合作關係是否達成預期目標而感到滿意，此目標達成度包含聯盟是否有提升我方知識與技術能力、雙方合作是否已達到當初在聯盟前所設定的目標、以及聯盟是否提升我方市場競爭力。因此，當聯盟有明確的目標，使參與的團

體經由聯盟的運作而獲得共同的利益時較容易成功（吳青松，1997）。Whipple 與 Frankel（2000）提出聯盟的關鍵成功因素包含信任、具有達成目標的能力、清楚明確的目標、夥伴的配適度和高階主管的支持較容易成功。總結來說，一個成功的策略聯盟必須具備清楚的目標，聯盟夥伴皆能夠投入不同的貢獻，彼此互信、承諾，並且良好的溝通，最重要的是能夠隨時調整、改進，如此才能收到聯盟正面的功效。本研究以夥伴間的信任與溝通、目標達成率作為策略聯盟之關鍵因素評估。

第四節 網路新聞市場之競爭概況

一、媒介間競爭

網路新聞（Online News）亦可稱為電子報（Electronic Newspaper）、網路電子報（Online Newspaper）或線上新聞等（Pavlik, 2001）。Triffett 與 Toia（1999）將網路新聞限定在全球資訊網的網站服務上，認為網路新聞是某些特定的網站，包括傳統媒體在網路上的延伸，以及其他以網路提供的新聞資訊服務。Pavlik（2001）定義網路新聞是經由報社及通訊社等新聞訊息提供者蒐集、編輯、以網路文字、圖片、動畫、影音、聲音或圖形介面為基礎，提供新聞性資訊、資料庫搜集或財經資訊服務，新聞內容原則上一天更新一次以上。

網路新聞與傳統新聞相較具有較大的互動性，網路新聞的優勢掌握時效性與即時性，在網路上所呈現的形式一般可分為「新聞即時上網」，以及「網上新聞及時更新」（周慶祥，2005），例如中央通訊社新聞網站、中時電子報網站、入口網站雅虎奇摩新聞網均具備此兩種形式。網路新聞除了具有即時性外，也具有多媒體特性，除了可以呈現不同文本型態的網路新聞外，在新聞網站瀏覽時可以依自己的喜好與個人需求，選擇純文字、聲音、即時影像或圖片等各類多媒體形式（Burnett & Marshall, 2003）。

國內網路新聞市場依照新聞產製來源可分為三類：第一為網路原生報，網路原生報它擁有獨立自主的編採體系與資訊處理機制，自行僱用記者來產製新聞，例如

NOWnews。第二為傳統媒體所支援的新聞網站，包括由廣播電台、報社或是電視台所經營的新聞網站，在傳統報業上，1995 年 9 月所成立之「中時電子報」為台灣第一家新聞網站，其後聯合報系也開始陸續將新聞上網成立「聯合新聞網」；而在廣電媒體方面，如無線廣電媒體中視、華視以及衛星業者如 TVBS 也陸續成立自己的網站。第三為其他利用新聞供給者所提供的新聞，經過重新編排後公佈於網站所設置的新聞頻道，例如 Yahoo 新聞、Pchome 新聞，主要是由新聞媒體提供新聞內容，再放置於自身的網站呈現出來供網友上網瀏覽新聞內容（江柳螢，2005）。

網路使得新聞資訊量大增，新聞之間的傳輸更加快速，存取也更加方便，透過網路，使用者即可獲取大量而豐富的新聞資訊。但是，也面臨其他新聞媒介間（inter-media）的競爭，包括傳統報紙、廣播、無線電視、有線電視（Picard, 2002）。

網路新聞與其他媒體競爭，這些媒介包含報紙新聞、廣播新聞和電視新聞之競爭。以報紙新聞來說，報紙具備印刷媒體的特性，及讀者握有主控權，可自行決定閱讀的時間、地點，內容亦可保存久遠，同時報紙的內容較具深度，深入多元的報導讓傳統報紙擁有競爭地位。而廣播新聞由於是以聲音的方式傳遞訊息，聽眾在使用廣播的過程中並不影響其持續中的工作，是獨佔性較低的媒體，相較於電視或報紙媒體，也是隨身性最強的媒體，交通或行動中的媒體，因此收聽廣播新聞人口亦有一定的比例（黃湘玲，2003）。

電視新聞最特殊的特性是具有真實感與臨場感，加上電視速度快、影響力大，兼具視覺與聽覺的感官，現今有線新聞台除了每小時的整點報導之外，另外還對重要新聞事件或社會議題詳細分析，並進一步做專題深入報導，閱聽眾可以依照自己的時間收看新聞，方便性大增，故電視新聞亦成為一強力的競爭對手（Li, 2001），由此可知，網路新聞亦面臨媒介間（報紙、廣播、電視）之競爭。

網路新聞面臨媒介間之競爭，然而不同學者針對媒介間的競爭關係有不同的觀點，其認為網路新聞並非絕對與報紙競爭，網路的使用者極有可能也是報紙的讀者（Chyi &

Sylvie, 1998)。Chyi 與 Lasorsa (2002) 進一步從需求面探討使用者對報紙與新聞網站兩個媒介的使用模式認知與其付費意願關係，發現新聞網站的讀者較可能也是其母報的報紙讀者，兩者的關係是正向的，研究結果發現網路新聞是傳統報紙的互補品，網路新聞的出現並未取代傳統紙本報紙，在各有優點的情況下，兩者處於互補關係而非競爭關係。Chyi 與 Huang (2011) 研究台灣報紙的印刷版和線上版的滲透率為何，以及兩者的讀者重疊比例，並根據排擠效果 (crowding-out effect)、掠奪效果 (cannibalization effect) 以及產品組合管理做分析，研究結果再次驗證網路新聞與報紙兩者為互補關係更甚於競爭，由上述可知，學者對於網路新聞市場媒介間的競爭有不同意見。

二、媒介內競爭

媒體內 (intra-media) 競爭為產業內競爭，其競爭遠比產業外的競爭來得激烈 (Picard, 2002)，新聞網站除了面臨媒介間的競爭外，也面臨媒體內競爭，此媒體內的競爭包括個人新聞台、新聞網站部落格與入口網站。

「個人新聞台」是由新聞的喜好者所建立的網站，這些網站會根據自己的偏好與能力，提供有用的新聞訊息，「個人新聞台」的出現，使得閱聽人得以身兼總編輯和記者，讓閱聽人可以自己寫報導、下標題及編排並與網友互動，由於個人新聞台擁有人氣與張貼文章數目，也結合文字、圖片、影像的應用，亦可結合文章發表、電子報、留言討論區、搜尋等功能的部落格，例如 PCHome 的個人新聞台平均每天新增五萬多篇新文章或新聞 (陳萬達，2007)。

除了個人新聞台外，「新聞部落格」的興起也衝擊傳統新聞事業，開創新的新聞事業 (陳順孝，2005)。部落格是一種個人化的出版平台，使用者不需要了解太多程式語言，即可架設維護網站，其特色在於它比個人新聞台自由，功能又比電子佈告欄來得多，使用者可以依自己喜好更改網站外觀、設定文章分類，而每一篇文章又有留言回響與搜尋的功能 (陳萬達，2007)。

《破報》、《立報》等分眾媒體也開始利用部落格特性，作為發報的電子平台，此時部落格也挑戰主流媒體，部落格的出現，形成草根性濃厚的發表媒介，使公民新聞學的實踐更為可能，通常來說，個別報紙與電視台要比個別部落格，能夠觸及更多閱聽大眾，不過部落格的力量呈級數擴張，大型部落格網站可以在網際網路上立即連結及複製，從而穿透主流媒體，再者，部落格比傳統新聞媒體文章壽命更長，記者見報的文章幾天後，就可能從免付費的網站消失，而部落格的報導版本則可長久供人擷取（陳萬達，2007）。國際傳媒巨擘新聞集團老闆梅鐸（Murdoch）也表示現今年輕人沒有一個在看傳統報紙，梅鐸指的不只是這些年輕人都跑到網路上「看」報，而是都跑到網路上「辦」報，如之前台灣的《明日報》和韓國的 ohmynews.com，上網者不花一塊錢就可參與辦報（數位時代，2006）。

國外成功的新聞部落格例子為知名作家赫芬頓（Arianna Huffington）所創立的部落格赫芬頓郵報（Huffington Post），直接挑戰到實體報紙在內容上的優勢地位，部落格新聞除了挑戰傳統媒體外，也與許多新聞網站進行媒體內的競爭。

而新聞網站與入口網站的競爭是目前最激烈的（張宏源，1999），在網路廣告與網路行銷的研究中即建議報社，新聞網站若要擁有更多的線上媒體市場，就要讓新聞網站逐漸轉型為入口網站。網站經營的主要目標就是吸引與留住人潮，一旦第一階段的網路出版以及提供多元資訊內容服務的任務達成，基本的人潮就會形成，之後便可再繼續擴充發展全面性的搜尋引擎、網頁資料檢索等網路功能。

根據創市際於 2010 年 ARO 網路測量研究報告，在新聞網站 ARO 報告中，前三大新聞網站為 Yahoo!奇摩新聞（平均接觸率 81.59%）、聯合新聞網（平均接觸率 41.64%）、NOWnews（平均接觸率 34.80%）。而創市際於 2011 年 12 月調查新聞類別網域到達率前三名分別為 Yahoo!奇摩新聞、聯合新聞網及蘋果日報，故入口網站已成為網路新聞媒體內最大的競爭對手。

Pavlikova（2002）研究網站市場競爭時，提出一個「次級危機」的概念，此概念主

要是說，新聞網站在與入口網站作市場競爭的時候，如果本身沒有「排他性的線上內容商品」出現，很容易被入口網站邊緣化。其原因為入口網站提供的內容服務多樣，新聞也是入口網站的主要內容之一，而網路要生產排他性的內容十分困難，因為超連結特性，與內容重組太容易，導致線上資訊的二手使用是常態。因此，新聞網站只靠新聞內容的市場利基太小，最後也可能逐漸「入口網站化」(蔡卓芳，2004)。

以上可知個人新聞台、新聞部落格、入口網站都是新聞網站媒介內競爭的對象，目前可看出，新聞網站的最大競爭對手是「入口網站」。不僅就內容商品來說，入口網站同樣也提供各類新聞資訊，就獲利競爭來說，新聞網站與入口網站競爭的是同一塊網路媒體廣告市場。

三、入口網站與新聞網站之微妙關係

入口網站(Portal Site)集結多樣化的內容與服務，成為使用者瀏覽網路的起始首頁，滿足其對資訊與服務的大部分需求，網路流量與網站服務的兩個要素，造就了入口網站相當的媒體影響力(孫鴻業，2006)。入口網站為一侷限的網路資訊入口，為了吸引網路使用者重複到訪，入口網站會整合各種服務與資源，例如新聞、體育、娛樂、天氣等，並能透過超連結以獲得所需資訊的網站。

從網路開始商業化後，美國入口網站帶領風潮，成為全球注目的焦點，這些商業入口網站，為了吸引瀏覽人潮並增加會員人數，提升品牌知名度和瀏覽率以增加廣告收入，因此提供了各類資訊搜尋、免費 email、電子商務、新聞報導、電子報、即時通訊及個人資料庫等多樣化服務，其中新聞頻道也成為網路新聞的主要來源，例如 Yahoo 新聞、HiNet 新聞網等(沈中愷，2006)。

商業入口網站新聞頻道的特性是不自行建立採訪編輯體系生產媒體內容，例如美國入口網站 Yahoo 就是完全以網站服務為主打，網站中有關新聞內容，幾乎都依賴傳統媒體提供。入口網站除了提供即時的新聞訊息服務，同時也將新聞搜尋、連結、排行、討

論以及新聞個人化服務作了相當完整及進階功能的提升，例如國內 Yahoo 新聞除了基本的連結外，亦有網路新聞檢索功能，可檢索出一個月內的新聞，並且提供即時更新，讓使用者可以及時掌握新聞消息（蕭智元，2007）。

具體而言，雖然入口網站不是專業的新聞網站，但就以新聞服務此部分來看，入口網站將新聞訊息作有效且迅速的歸類，讓使用者各取所需，並在一定時間內，將大量且無系統的資料分門別類，突顯新媒體的優勢。入口網站的新聞服務其特點具有時效性，以連續、反覆連動性的方式刊登新聞報導，讓網路新聞隨時更新，在突發性的新聞發生時具有提供最新、最快新聞的功能。入口網站亦具有媒體整合和多媒體功能，它與傳統媒體合作，是傳統媒體新聞的通路平台，達到廣集訊息的目的，並提供圖片和視頻與音頻訊號，對一些即時性的新聞甚至採網路直播，以吸引傳統媒體的閱聽人上網觀看（蕭智元，2007）。

國內針對入口網站與新聞網站之研究有不同觀點，林佳宜（2007）研究華文入口網站新聞服務時指出，提供訊息給入口網站的平面媒體、廣播媒體或電視媒體，應該和入口網站維持著「似敵似友」的關係，發揮相輔相成的功用，彼此激勵並提升新聞品質。李滢（2009）在電子報與新聞入口網站的競合分析研究中指出，公司間並不只有競爭或只有合作關係存在，而是競爭與合作同時存在，競合關係為雙方同時存在合作與競爭，電子報與新聞入口網站在經營層面為「競爭關係」，在新聞產品內容層面為「合作關係」，並指出入口網站內容必須與各大新聞網站作策略聯盟的合作。

Huang, Yang 與 Chyi（2011）從需求端研究國內入口網站與新聞網站間競爭關係，可發現報紙內容總是提供給新聞入口網站，藉由入口網站分享給閱聽眾，是一種媒體內競爭，根據實證研究入口網站與新聞網站關係調查，可發現多數的新聞網站與入口網站間都是「非競爭」的關係，不同於許多其他研究所歸結的競爭關係。不同讀者會根據自己的喜好選擇不同的新聞網站，以滿足自己的需求，而新聞入口網站就像是一間百貨公司，而媒體就像一個一個的品牌專櫃，將他們想要販賣的產品放置於入口網站中，因此，

根據管理者的觀點，Huang, Yang 與 Chyi 認為新聞網站必須與入口網站建立長期友好關係，而非與入口網站敵對，如此方可發展出可行的商業模式。

目前國內入口網站有 Yahoo、MSN、PChome、Yam、Sina 和 HiNet 六家入口網站(動腦雜誌，2007)，這些入口網站皆有提供新聞服務，以不同新聞類型作為索引，讓使用者可以依照自己本身的需求去閱讀所需要的新聞資訊，當中也有新聞討論區可以與網友溝通分享個人觀點與經驗，即時性的新聞能讓閱聽人在第一時間掌握到所需要的訊息。新聞網站由於傳統媒體、原生網站、入口網站新聞頻道的加入而數量快速增加，而在面對網路的特性以及入口網站的競爭下，提供更多元的服務以及策略聯盟將是其未來的趨勢。

入口網站與新聞網站關係微妙，亦敵亦友，過去研究多從新聞網站的角度出發或者以需求端的角度理解入口網站與新聞網站之媒介內競爭，本研究企圖以入口網站一方去探討台灣入口網站與其新聞網站合作關係與聯盟模式，並從產業端深入分析此種合作之動機、目的、類型等。

第五節 研究問題

由上述策略聯盟與資源基礎觀點相關文獻得知，在資源基礎觀點下，策略聯盟是為了獲得夥伴的互補性資源，以達成策略性目標，獲得長期的市場競爭優勢，而企業所擁有的資源特性或核心資源對策略聯盟會有不同的影響，夥伴能為聯盟帶來珍貴且不同的資源，導致聯盟類型有所不同，聯盟成敗亦會不同。

在此之下，本研究希望具體了解入口網站與具有編採能力之新聞網站之間聯盟，是因為入口網站面臨何種資源的不足、而其自身擁有的資源為何，如何選擇夥伴獲得這些資源，其策略聯盟之動機與目的為何，因此提出本研究問題一：

研究問題一：入口網站與新聞網站進行新聞聯盟時，分別擁有哪些資源？雙方策略

聯盟動機、目的是否以獲取互補性資源為主？

回顧過去相關文獻，對於策略聯盟之研究多集中在其過程各階段的實證與討論上（Das & Teng, 2000），討論的文獻還包含「策略聯盟的類型」、「策略聯盟的夥伴選擇」等議題討論，因此提出本研究問題二、三：

研究問題二：入口網站與新聞網站進行新聞聯盟時，聯盟類型為何？這聯盟類型是否呼應過去理論論述？

研究問題三：入口網站與新聞網站進行新聞聯盟時，如何選擇聯盟夥伴？相容性與互補性是否為考量重點？

再者，當企業進行策略聯盟後，需要有良好的衡量成效指標，才能真實反應聯盟的績效表現，並評估成功與失敗的因素為何，聯盟的策略是否適當，因此提出本研究問題四：

研究問題四：入口網站與其聯盟夥伴之「成功案件」和「失敗案件」為何？其成功和失敗的因素有哪些？

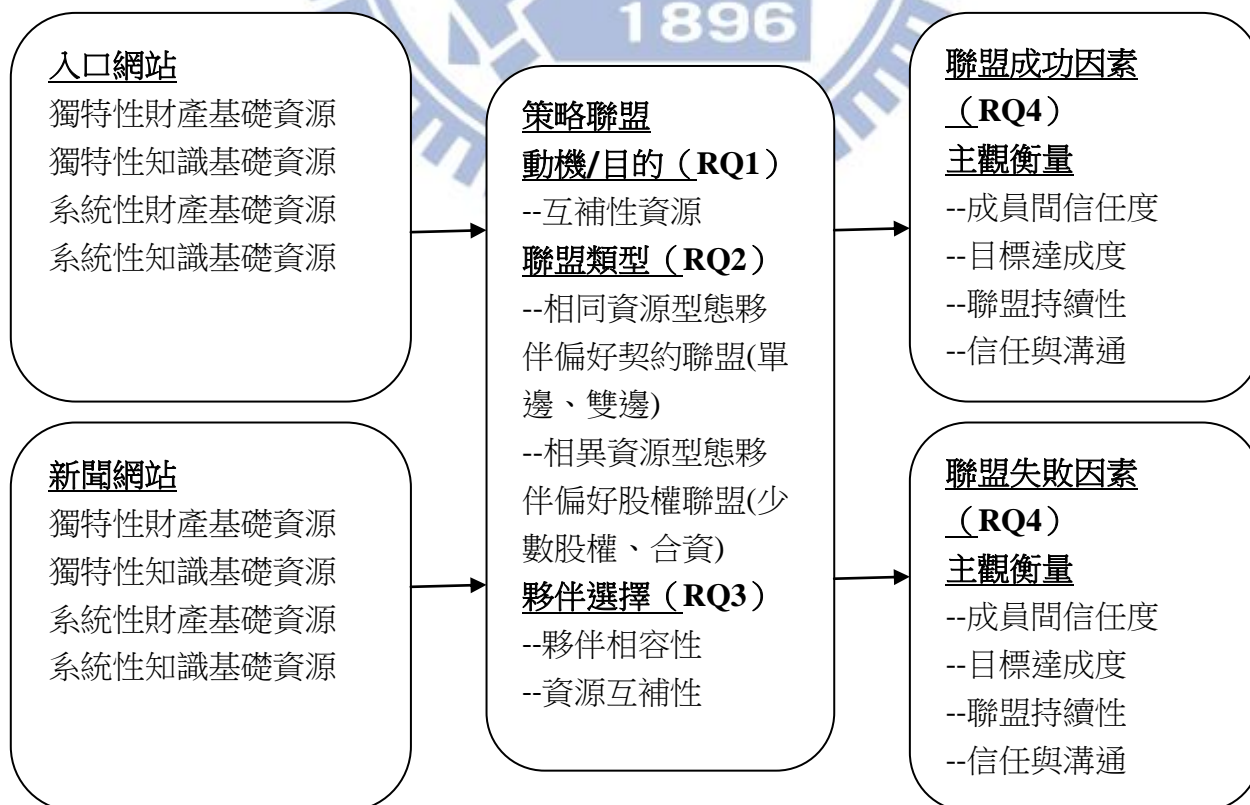
第三章 研究方法

本章分為三部分，第一節為本研究架構，第二節為深度訪談法，包括深度訪談的特性、類型以及選擇此研究方法之原因，第三節為資料蒐集，包括研究對象的選擇、操作化定義與訪談大綱設計。

第一節 本研究架構

由於資源類型會影響策略聯盟的安排與表現（Das & Tang, 2000），本研究架構著眼於資源基礎觀點之策略聯盟分析和其成敗因素探討，共包含四個研究問題，研究問題一分析入口網站與新聞網站進行新聞聯盟之動機與目的，研究問題二分析入口網站與新聞網站進行新聞聯盟之聯盟類型，研究問題三分析入口網站與新聞網站進行新聞聯盟時，如何選擇聯盟夥伴，研究問題四分析入口網站與其聯盟夥伴之成敗因素為何，本研究架構如圖 2 所示。

圖 2 研究架構圖



第二節 深度訪談法

不同方法能夠達到不同的研究目標，本研究屬驗證性研究，企圖分析入口網站與新聞網站間策略聯盟是否符合資源基礎觀點之理論意涵，而非以建立標準化之普遍準則為研究目的，因此本研究選擇以質化「深度訪談法」做為蒐集資料之方法。

質化研究指任何不經由統計程序或其他量化手續而產生研究結果的方法，它可以是對人的生活、人的行為、組織運作或社會運作等研究，包括透過觀察、訪問來蒐集資料（Anselm & Juliet, 1990）。換言之，質化研究是希望透過全面性、開放性的方式與研究對象或資料進行對話、互動，而研究者也是投入無比的專注於資料蒐集方面，能幫助研究者理解複雜的情況、議題或問題，也適合用以發現和解釋內部的現象及原因，能擴展研究的深度和豐富度（李美華等譯，1998）。

Patton（1990）所提的質化研究方法包括深度或開放式訪談、直接觀察法、以及書面文件等。在質化研究中，深度訪談法（in-depth interview）是經常被採行的資料蒐集方法之一，是獲得理解研究現象所需的質性資料最主要的來源（Wimmer & Dominick, 2006；Merriam, 2009）。深度訪談是一種有效的質性研究工具，當研究焦點狹隘時，回答者呈現一個清楚定義、同質並和已知的脈絡互相牽制的內容時，能使訪談過程更加順利（Miller & Crabtree, 1999）。

質化訪談的特點是選取較小的樣本，雖然犧牲量化在樣本選取的一致性、欲獲取資訊全貌的目的，質化訪談卻在分析訪談案例時採用解釋、摘要與整合的方式，並在結論以案例的豐厚描述來彰顯案例的特點，從訪談之中可以獲得人們內在的經驗（Anselm & Juliet, 1990）。

深度訪談是質性研究眾多訪談蒐集資料的方式之一。Wengraf（2001）認為深度訪談的深度有二項意義：第一是對事物深入了解，可以得到更詳盡的知識；第二為了了解某些表面上看似簡單的事物，事實上的複雜程度或表象可能誤導人們了解事情的真相

時，就適合採用深度訪談法。

深度訪談其要件是訪談必須為二個人以上的交談，至少有一位以上的訪談人，以及一位以上的受訪者。訪談人透過語言溝通來獲取受訪者的某些訊息，即如同對話一樣，在提話與回答的互動過程中，用來收集訪談人所需要的資訊。實際上，訪談是一種收集資訊的工具，如果能經由適當的控制與安排，訪談人就能夠探詢對方的想法，得到所想要的回答。在訪談的過程中，透過控制訪談情境和問答順序，於無形中詢問一些特定問題，利於額外互動資訊之獲得。此外，訪談可以是正式的，也可以是非正式的，可以經由非標準、非結構化或開放式問題的探索，由外圍逐步切入主題的核心，也可以透過標準、結構化或封閉式的問題，來探討比較成熟的議題（萬文隆，2004）。所以訪談並不是將在訪談之前就已經存在的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義（畢恆達，1996）。

深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果。深度訪談有別於單純談話，深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據（Miller & Crabtree, 1999）。

研究方法中的訪談並不是一般談話，唯有透過訪談者嚴謹的訓練，減少題意不清、引導式追問等，才能提高標準化訪談成功的機率，順利的比較各個訪談個案，發展出研究目的所要的模式。深度訪談則是更深入的進行人或公司企業的研究分析，靠的是事前收集資訊的功夫，以及約訪、預訪等前置作業，訪談時則是視情境隨機應變，由大環境及各個面向，來進行剖析，以探求事情的真相（萬文隆，2004）。

綜合上述，深度訪談的特點為樣本數較小、提供特殊回答的詳細資料、可對受訪者的非語言反應進行較長時間的觀察、訪問時間較長、可根據不能受訪部分再提出問題。另外，深度訪談並可讓訪談者依據受訪的特性來設計訪談問題，且訪談者和受訪者彼此

的互動關係對訪談結果影響甚深（Wimmer & Dominick, 2006）。由此可知，深度訪談有五項特點（Ritchie & Lewis, 2003），第一，深度訪談可以結合結構與彈性，訪談會依據某種主題引導去陳述訪談所要涵蓋的主題，且訪談結構具有足夠的彈性，讓主題能以最適合受訪者的順序進行探討。第二，深度訪談的特點是互動的本質，資料的產生來自研究者與受訪者之間的互動，研究者一開始會先提出問題以鼓勵受訪者自在的回答，採訪者接下來的介入通常是取決於受訪者的回答。第三，研究者用各種深入探問及其他技巧，使回答在深入性、探討及解釋等方面都達到一定的深度。第四，訪談具有生產性，可以對特定的議題發想與產生建議，並為訪談當中出現的問題提出解決辦法。第五，質性訪談幾乎皆為面對面地進行，訪談雙方都需要專注的投入、過程講求彈性。

深度訪談法可以是了解個人的信念、態度、作法與看法等，此著重在受訪者個人的感受（perception of self）、生活與經驗（life and experience）的陳述，研究者透過彼此問對話的方式以了解和解釋受訪者對於社會事實的認知和看法（Minichiello & Helms, 1997）。此種深度訪談法主要是利用訪談者與受訪者之間的口語交談，達到意見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺分析出受訪者的動機、信念、態度等，此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物（Berger, 2000），有利蒐集個人特定經驗的過程、動機和情感、態度等資料，研究者可藉由長時間的訪問，讓受訪者深入談出問題核心，藉由對事件的敘述與描繪，使問題與答案不經意浮現（Berger, 2000）。另外，深度訪談法亦包含專家訪談（informant interview），訪談對象為特定領域的主管、專家或公司掌握訊息者，透過專家訪談蒐集產業中的關鍵資訊（Lindlof & Taylor, 2010）。本研究採取專家訪談法，訪談入口網站負責新聞頻道相關業務的高階主管或經理，透過面對面訪談的方式收集資料，以利訪談資訊獲取全面性資料。

研究方法會因應研究問題的性質與目的而有所不同，本文的研究產業以「入口網站」為主體，媒體組織不同於一般企業，加上本研究主要在回答國內各家入口網站與新聞網站之間策略聯盟現況及成敗探討，尤其需要以訪談中的互動才能了解策略聯盟的過程，

藉由對談，才能拼湊產業輪廓，而非問卷調查所能解釋的。訪談有許多不同的形式，以研究過程來區分，主要可分為三種：「結構性訪談（structured interviews）」、「非結構訪談（unstructured interviews）」及「半結構訪談（semistructured interviews）」。

「結構性訪談」又稱標準化訪談，它是一種對訪談過程高度控制的訪問，包括提出的問題、提問次序和方式，以及記錄方式等都完全統一，訪談為書面調查的口語形式，這多用在問卷訪問，或由一組特定的訪員依照特定的訪問規則去進行訪問。在質性研究中，通常用以獲得人口資料（年齡、性別、族群、教育）等，例如美國人口調查和市場調查（Berger, 2000；Merriam, 2009）。但結構式訪談的方式為封閉式的問題，受訪者的回答會侷限在事先設計好的答案中，對於研究執行上無法進一步得到更深入的看法和原因，流於表面是與否的問題（Minichiello & Helms, 1997）。這樣的情況下，極有可能限制了研究者去發掘或學習其他受訪者認為相關且重要資訊的機會，也無法得到新的理論觀點或看法。

所謂「非結構訪談」方式，指沒有提出問題的標準程序，只給一個題目，由訪談者和受訪者依題目自由交談，提出問題的方式或次序都不統一，非常有彈性，訪談者與受訪者可以自由隨意地談出自己的意見與感受，多像是對話方式的訪談，主要用於民族誌或參與式觀察的研究中（Berger, 2000；Merriam, 2009）。換言之，非結構訪談方式，沒有特定談話焦點，訪談內容也沒有組織，一切自然發生。

「半結構訪談」的特點是有一定主題，提問問題的結構雖然鬆散，但仍有重點和焦點，不是漫無邊際的；訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，但所提問題可以在訪問過程中隨時邊談邊形成，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，有相當彈性；訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問，但訪問過程以受訪者的回答為主（Berger, 2000）。換言之，半結構訪談主要是研究者列好研究問題後，依據研究問題的大綱進行引導式的訪談，其問題和順序不需要太侷限，可彈性處理，最主要的重點在於內容必須與研究問題／問題意識須相符合（Minichiello & Helms, 1997）。

在質性的訪談中，最多是使用較為開放的「半結構訪談」，訪談的絕大部分問題會列表出來，並沒有事先設定的標準用詞或問題順序（Merriam, 2009），本研究為了確保訪談進行與研究主題密切相關，將採用「半結構的專家訪談法」，事先參考次級資料及相關文獻擬定主題大綱與問題，希望藉由與入口網站新聞頻道相關業務的高階主管及多種資料的蒐集，更加了解台灣的入口網站與新聞網站策略聯盟狀況及發展，預計藉由專家訪談的方式，獲得深入之媒體永續發展經營策略的描述性資料與第一手的詮釋。

第三節 資料蒐集

一、研究對象選擇

國內網路新聞市場依照新聞產製來源主要可分為三類，第一為網路原生報，網路原生報它擁有獨立自主的編採體系與資訊處理機制，自行僱用記者來產製新聞，第二為傳統媒體所支援的新聞網站，包括由廣播電台、報社或是電視台所經營的新聞網站，第三為其他利用新聞供給者所提供的新聞，經過重新編排後公佈於網站所設置的新聞頻道，例如入口網站。第一類與第二類皆擁有編採能力，因此本研究是以入口網站與其他兩類新聞網站的策略聯盟進行研究。

入口網站就像是個港口，功能在於集結旅客與商品，並依照其目的地將他們轉送到世界各地，入口網站是使用者使用網路的起始點，也是幫助網路新手快速熟悉網路的途徑（Clarke & Flaherty, 2003）。入口網站的發展潛力是無窮的，因為有愈來愈多實體世界的商業行為，轉移到網路上，已經用各種服務黏住大量網友眼球的入口網站，就像是一個人潮眾多的商圈，賣產品或創造新文化，都比別人的成功機會大一點，而且使用者的重複到訪率很高，對舊客戶賣新產品，比吸引新客戶容易多了，這正是許多企業想要與入口網站合作之原因（動腦雜誌，2005）。在巫榮展（2001）的研究中整理出，入口網站的服務項目可分為十四項，包括首頁、搜尋、新聞、休閒娛樂生活、星座、旅遊、理財、健康、影音、女性、社群家族聊天、購物、下載遊戲賀卡軟體、個人化服務等。

台灣入口網站主要可分為搜尋引擎類、瀏覽器軟體公司類與 ISP 服務業者三類。搜尋引擎類的入口網站例如 Google、Yahoo！奇摩、PChome Online，是以提供搜尋引擎的服務為起點，而後再開發其他的服務，例如郵件收發、線上呼叫、聊天室、留言版、氣象及交通查詢、金融匯率及其他娛樂新聞的建立等，才逐漸轉型成為入口網站。以瀏覽器軟體公司為主的入口網站例如微軟 MSN（Microsoft Network），而以 ISP 服務業者為主的入口網站例如 HiNet（簡稱中華電信）（CNET 科技趨勢專欄，2000）。

因此，本研究對象以 Yahoo！奇摩、MSN 台灣、PChome Online、Yam、中華電信 HiNet 和 Sina 台灣六家入口網站為研究對象，排除 Google，因為 Google 雖屬搜尋引擎類的入口網站，但整個經營模式和其他入口網站不同，並無與其他新聞網站策略聯盟取得新聞授權，Google 僅提供超連結，把流量直接引到對方網站，以新聞為例，其他入口網站可以看到完整新聞版面，但 Google 僅提供標題或首段或第一段新聞，以超連結方式連到對方網站。因此，本研究排除 Google，以國內六家入口網站為研究對象，分析入口網站與新聞網站間的策略聯盟，採用半結構式專家訪談，了解六家入口網站與其新聞網站不同策略聯盟動機、目的與類型，以下為六家入口網站介紹。

a. Yahoo！奇摩

Yahoo！奇摩入口網站成立於 1995 年 3 月，公司名稱為雅虎國際資訊股公司，股票代號為「NASDAQ：YAHOO」，於 2000 年宣布併購台灣第一大入門網站精誠資訊奇摩站，雅虎發行二百廿二萬股普通股，以約合一億五千萬美元（合台幣四十八億餘元）的價格取得奇摩站及香港奇摩站所有權、經營權及股票選擇權，雅虎併購奇摩，以雅虎奇摩品牌在台灣經營（聯合知識庫，2000）。

Yahoo！奇摩為廣大網友及企業客戶，提供豐富與多元化的服務，研究調查機構如 ACNielsen NetWatch 等針對台灣地區網路使用或創市際 ARO 針對家庭／公司上網用戶調查顯示，Yahoo！奇摩不論在網站的使用率或者實質的流量、不重複使用者、台灣網友的到達率與網友平均停留時間都名列第一，為台灣最受網友歡迎的網際網路領導品

牌。Yahoo！奇摩提供優質且多元的網路內容與服務，並創造親切、好用、生活化的網路環境（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。

Yahoo！奇摩以成為「全方位服務入口網站」為目標，自我期許「網路生活，盡在奇摩」，1999年8月在「網路白皮書」規劃七大發展方向，也於2006年併購無名小站，以社群化、個人化、國際化、精緻化、多元化、全頻化、商城化，希望以實用目的多元化的服務深入大眾的生活，建立奇摩成為入口網站的領導品牌。Yahoo！奇摩提供之服務包括導覽服務、個人化服務、社群服務、特定資訊服務等（廖啟川，2001）。

b. MSN 台灣

MSN 台灣入口網站成立於2000年3月，公司名稱為台灣微軟股份有限公司，股票代號為「NASDAQ：MSFT」，除了入口網站服務外，亦提供即時通訊服務平台，MSN 台灣因應微軟在網路廣告領域的投資不斷增加，2006年MSN的業務團隊擴編為「微軟數位廣告」銷售部門。一口氣增加了50%的人力配置，在專案企劃及客戶服務上都有完整的編制提供整合的服務，增加的人力主要的目的是改進廣告刊登整體經驗，專案的執行及提升廣告活動的投資報酬率（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。而微軟多年來致力於多媒體核心技術的開發，並將這些技術應用於微軟多媒體產品中，如MSN、Xbox等，透過端對端的直接合作，提供數位匯流的服務，也希望與產業界多多合作，創造產業的價值鏈（聯合知識庫，2005）。

以全球MSN之策略為經營主軸，MSN在台灣專注於典型入口網站之經營模式，MSN台灣相較於其他入口網站的最大競爭利基，來自於母公司微軟長期以來對於軟體開發的核心能力，以MSN台灣所提供的即時通訊軟體（MSN Messenger）為例，透過不斷改良的瀏覽環境及更活潑的使用介面，MSN台灣在利用其即時通訊軟體吸引並得以留住大批網路使用者，進而創造足以讓廣告主選擇廣告托播的網站流量（陳思芬，2007）。MSN即時通訊軟體亦可於登入時，透過跳出的新聞視窗瀏覽每日新聞，使得從MSN看新聞的人數愈來愈多。

c. PChome Online

PChome Online 入口網站成立於 1998 年 7 月，其公司名稱為 PChome Online 網路家庭國際資訊股份有限公司，股票代號為「8044」。PChome Online 是國內居龍頭地位的網路服務公司，提供入口網站、電子商務及電信通訊等網路服務的綜合網路服務商（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。

PChome Online 網路家庭，為當今華文世界中最大的網路媒體公司，擁有近 20 個網站、140 個以上電子報頻道，服務的範圍涵括入口網站、資訊內容網站、電子報網站、電子商務網站等。PChome Online 希望提供網友們免費、即時的訊息與完整的網路經驗。

根據台灣資策會市場調查中心於 1999 年的調查，PChome Online 是 1998 年網路廣告收入最多的網路經營者，以三千萬台幣囊括該年台灣網路廣告市場一億台幣的三分之一，目前 PChome Online 網站主要可分為四大服務內容，分別是個人化會員服務、資訊服務、ePaper 電子報和 PChome shopping 服務（PChome Online 官網）。不同於其他入口網站之經營模式，PChome 轉型成為台灣唯一以電子商務為經營主體的入口網站經營模式，而電子報等服務吸引網路使用者成為會員，再藉由龐大的會員人數作為基礎，發展 B2C 電子商務消費。近年來由於看好 B2C 電子商務在台灣市場的發展潛力，已漸漸脫離以網路廣告為主的傳統入口網站經營模式。B2C 電子商務目前為 PChome 最主要的營收來源，約佔整體營收的 70% 至 80%。

Skype 在台灣與 PChome Online 合作，推出的 Skype 稱為 PChome & Skype，但於 2011 年微軟以 85 億美元現金併購 Skype。另外，eBay 台灣分公司與 PChome Online、微軟網站 MSN 締結策略聯盟，期望透過網路家庭及 MSN 的既有流量與會員數，將會員導入 eBay 平台，創造利基。eBay 台灣在積極整合平台與品項管理的同時，也積極尋覓合作對象，在與網路家庭以及 MSN 結盟後，對 eBay 來說，將是如虎添翼，因為 eBay 將透過網路家庭、MSN 旗下眾多的會員數，讓更多網路使用者利用 e-Bay 的網路交易平台，搶占國內網路競標與購物的商機（聯合知識庫，2002）。

d. Yam

Yam 屬於寬頻影音的入口網站，成立於 1999 年，公司名稱為天空傳媒股份有限公司，至今仍是非上市公司，部分股權為僑外資，天空傳媒（原 webs-tv 網路數碼）致力於為全球華人寬頻用戶提供內容最豐富、品質最滿意、介面最友善的線上影音娛樂服務，穩居國內線上影音服務龍頭品牌地位。2004 年起陸續納入 Giga ADSL 寬頻上網服務，蕃薯藤入口網站（Yam.com）、台灣百視達影視連鎖店等新團隊服務，再加上原有 webs-tv 寬頻電視內容資源與天空部落的用戶創作能量，2007 年 3 月起公司名稱正式更名為「天空傳媒股份有限公司（webs-tv inc.）」。「Yam 天空」的新品牌識別，結合了原 Yam.com 寬頻入口網站與天空部落 web2.0 服務的發展方向而成，以英文的「Yam」為核心，加上中文的「天空」，希冀全新面貌的「Yam 天空」滿足所有消費者對於寬頻娛樂生活的需求（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。

在天空傳媒（原 webs-tv 網路數碼）網站服務部分，有效的整合影音內容、線上社群、寬頻上網、web2.0 服務，並以「Yam 天空」為全新的品牌識別系統。2007 年 Yam 天空網站註冊會員高達 1,850 萬，位居全球華人最大線上寬頻影音入口網站，提供的服務包含媒體娛樂、線上社群與增值服務三大類，包括：影音新聞、天空部落、寬頻電視、超網路、搜尋、小蕃薯、女人 Hercafe、汽車雜誌、理財、算命等多元化服務（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。但影音部份目前已被 YouTube 取代，YouTube 在 2012 年台灣網站 100 強中高居第二（數位時代，2012）。

e. 中華電信 HiNet

中華電信 HiNet 入口網站，公司名稱為中華電信股份有限公司（簡稱中華電信）是台灣最大的電信服務業者，業務範圍涵蓋固網通信、數據通信及行動通信等。2000 年 10 月，中華電信於台灣證券交易所上市，股票代號為「2412」，中華電信 HiNet 在品質與速度上擁有專屬頻寬的優勢，系統穩定度佳、地震、停電均不斷訊，多年的數據通信及網路增值服務經驗，隨時有專業的工程師為您做品質監測。主要針對中華電信 HiNet 用

戶而設的入口網站，擁有服務（信箱、我的網頁、相簿／影音、Xuite 日誌）、消費、網路通訊（ADSL、國際漫遊、網路電話）、企業、政府、便民、客服服務等。而 hiChannel 是中華電信數據通信分公司架構的網路多媒體平台，其上放置許多 ICP（內容提供者）製作的節目，至今有 136 個頻道及上萬個節目可供用戶不限時段上網觀賞，內容主要包括十大項：電影、戲劇、娛樂、新聞、音樂、兒童、政經、教育、電台及綜合，提供用戶多元化的選擇（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。

HiNet 利用中華電信一千一百萬的固網用戶數的優勢，可望成為全國最大的網路社群，在行動通訊部分，四百三十萬的行動電話用戶數，以及國際漫遊上的優勢，則可望在 m-commerce（行動商務）上有所發揮。這些條件對 ICP（網際網路內容提供者）或想跨入電子商務領域的廠商來說，是相當有吸引力的。而國內第一大入口網站 Yahoo！奇摩將主機交由中華電信代管，一方面因為中華電信能提供穩定的頻寬，二方面奇摩半數的網友來自 HiNet，與中華電信策略聯盟，對雙方的能量都有加乘效果（遠見雜誌，2000）。

f. Sina 台灣

Sina 台灣新浪網入口網站成立於 1998 年 11 月，其公司名稱為美商華淵資訊股公司台灣分公司，股票代號為「NASDAQ：SINA」台灣新浪網主要有新浪微博、新浪新聞、新浪遊戲、新浪星座算命、新浪雜誌、新浪閱讀、新浪手機、新浪汽車等多項服務。台灣新浪部落提供方便的模組如星座、天氣、黃曆、投票、相簿、搜尋、隨意貼等工作，希望透過多元的模組工具豐富網友 web2.0 的生活，提升網友使用網路的經驗，達到輕鬆簡便的網路溝通。透過 web2.0 的概念能緊密的連結全球華人社群，達到世界華人地球村的理想。另外，值得一提的是，台灣新浪網的新聞頻道除了擁有多家新聞台提供的即時新聞外，除北京新浪網、還包括新華網、中國新聞網等來自對岸的新聞夥伴。台灣新浪網新聞頻道有豐富的兩岸財經、科技、影劇、體育和專題報導，相信將可能夾帶兩岸熱潮，席捲台灣網路新聞市場（動腦雜誌台灣媒體指南，2007）。

對於訪談對象的選擇，應具備在研究主題上有豐富經驗與解決問題的能力，且願意提供專業經驗並且能相互配合（Jensen, 2002）。本研究訪談國內六家入口網站，所有訪談皆由研究者親自前往，針對國內六家入口網站新聞頻道相關業務的高階主管或經理進行面談，訪談日期自 2011 年 11 月至 2012 年 1 月，每位受訪者訪談時間約 1~2 小時，所有訪談皆全程錄音存檔，並於訪談結束後將內容以電腦打字轉換為逐字稿，以利後續的資料統整分析，如表 2。

表 2 訪談對象資料

入口網站 Logo	入口網站名稱	訪談對象職稱	訪談日期
	Yahoo！奇摩	內容企劃部總監	2011 / 11 / 14
	MSN 台灣	資深網站製作經理	2011 / 11 / 21
	PChome Online	PORTA 事業部經理	2012 / 01 / 02
	Yam	產品企劃部經理	2012 / 01 / 19
	中華電信 HiNet	網際內容處二科專案經理	2011 / 12 / 19
	Sina 台灣	新浪台灣副總經理 新浪台灣新聞編輯	2012 / 01 / 20

二、操作化定義

以下為策略聯盟動機與目的、聯盟類型與夥伴選擇以及聯盟成敗因素之操作化定義：

（一）策略聯盟動機與目的

Miller 與 Shamsie（1996）從資源型態、資源特性等構面將資源分類，分為「財產性基礎資源／「知識性基礎資源」與「系統性／獨特性」。「財產性基礎資源」是受產權和法律保護，包括實體物資、財物資源、人力資源和契約、專利商標等具有明確分界，

具有明確法律保障，有清楚的財產所有權和資源使用權，其他組織難以獲得之資源，任何人不能在未經所有者同意下取走資源。「知識性資源基礎」是受知識障礙保護，屬於無形的專業能力和技術，知識性資源的特點是競爭者無法輕易的模仿或複製，具有抽象、非實體、產權難以明確劃分等特質，例如隱性的技術訣竅、技能以及不受專利保護的技術和管理系統、企業組織文化，都屬於這個範疇。「系統性資源」的價值在於它們的成分是網絡或系統的一部分，價值來自組織和網絡。「獨特性資源」可以獨立存在，能從組織脈絡中獨立出來，包括排外性合約和技術性技能，價值和組織無關。

其中將媒體內容視為一種資源的定義似乎不明確，過去學者認為媒體內容可以有形或無形，Stephan（2005）以資源基礎觀點將媒體內容分為三種：第一是將媒體內容視為一種資產，如著作權、版權。第二為媒體內容即是知識的概念，可以是個人獨特或集體，如作家、編輯、記者、導演的知識呈現。第三為內容做為企業能力，包括企業如何透過內容開發新內容或產品的能力。有鑑於媒體內容多是由知識型資源所貢獻投入，在本研究中媒體內容將被定義為知識型資源。

因此，這四種資源交叉後形成四種不同的資源，以下為這四種資源運用在本研究入口網站與新聞網站聯盟中的資源類型操作型定義，如表 3。

表 3 資源類型操作型定義

資源特性 資源型態	系統性	獨特性
財產基礎資源	系統性財產基礎資源：屬於網絡的一部分，包括實體設備、系統互補能力。例如入口網站擁有平台實體設備，新聞網站新聞的產出與新聞部門的實體設備。	獨特性財產基礎資源：專利、獨家合約。例如入口網站與新聞網站針對新聞的專用設備、新聞挑選系統、入口網站自製與外購新聞來源、與某一新聞網站簽訂的新聞獨家契約。
知識基礎資源	系統性知識基礎資源：跨部門合作的整合技能，入口網站與不同新聞網站的整合協調能	獨特性知識基礎資源：入口網站與新聞網站員工或管理者的知識及經驗，主管和員工具有技術

	力、入口網站高層主管對其聯盟的執行策略，以及擴展與新聞網站聯盟的企圖心。	性、創新發展能力。而新聞網站自身擁有哪些內容是其他新聞網站所無法模仿的。
--	--------------------------------------	--------------------------------------

（二）聯盟類型與夥伴選擇

根據上述文獻Das與Teng（2000）依「資源特性」類型分類，認為由於不同資源類型具有不同的資源特性，企業的策略聯盟型態偏好類型會受到企業本身資源型態及聯盟對象資源型態的影響，由於合作程度的不同可分為單邊契約聯盟、雙邊契約聯盟、少數股權聯盟、和合資。單邊契約聯盟指企業之間只有相當低程度的整合，雙方不需太多合作。雙邊契約聯盟需要聯盟夥伴共同投入資源，然後一起執行一段時間。少數股權聯盟指企業間彼此共同營運，但並沒有成立新的公司，只是由投資合夥人加入董事會進行層級監督的工作。合資指企業共同成立新的公司且各自擁有一部分股權。

基於以上策略聯盟類型的定義，本研究欲了解入口網站與新聞網站如何簽約，簽約雙方的整合程度為何，雙方是否有合作，雙方分別貢獻哪何種資源類型，是否有股權交換等行為。因此訪談大綱以入口網站外購新聞比例、交換新聞比例、如何進行外購與交換新聞、是否雙方有共同承擔成本和分享利益、雙方如何簽約、如何授權新聞內容以及獨家授權等。而後會根據每家入口網站的訪談內容，判別每家入口網站的新聞聯盟是屬於何種類型。

而在聯盟夥伴選擇上，由資源基礎觀點分析策略聯盟夥伴之選擇過程，企業主要找尋與自身資源相似和互補之夥伴（Das & Teng, 2000），本研究欲了解入口網站與新聞網站聯盟時，入口網站如何選擇聯盟夥伴，近一年新加入的夥伴為何以及未來會合作的對象為何。

（三）聯盟成敗因素

Whipple 與 Frankel（2000）提出聯盟的關鍵成功因素包含信任、具有達成目標的能

力、清楚明確的目標、夥伴的配適度和高階主管的支持較容易成功。本研究為了解入口網站與新聞合作夥伴間的成功與失敗之關鍵因素，以及評估聯盟成果的表現，依照受訪者之描述，聯盟可分為成功案例與失敗案例，若受訪者表示該策略聯盟的合作對象目前仍持續合作中，或是過去曾經短期合作是成功的，則列為「成功案例」；反之，如果受訪者表示該案件因為雙方合作目標不同，或是有一方試圖中止該合作關係，則列為「失敗案例」。

本研究採用主觀衡量方式評估聯盟的成功與失敗因素，如衡量目標達成度、聯盟持續性、信任與溝通。因此，本研究邀請入口網站負責新聞聯盟的高階主管，評估對新聞聯盟的滿意度、是否有達成與新聞聯盟的目標、評估每一家新聞網站聯盟的持續性、是否與每一家新聞網站擁有信任與良好溝通。

三、訪談大綱

根據上述變項操作化定義與訪談設計原則，本研究將訪談大綱分為「資源類型」、「聯盟動機與目的」、「聯盟類型」、「夥伴選擇」、「聯盟成功與失敗因素」以及「入口網站新聞概況」。本研究在實際訪談時，會再依各公司的情況來調整、合併或追加問題，以在有限的訪談時間中獲得更為深入的解答，訪談大綱如表 4。

表 4 訪談大綱

	從資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟
分析單位	訪談問題
資源交換	1.入口網站與新聞網站聯盟，是因為想取得新聞網站何種資源？ 2.入口網站自身擁有什麼資源優勢？ 3.入口網站與新聞網站聯盟時是如何進行資源交換？
聯盟動機 聯盟目的	1.入口網站與新聞網站策略聯盟動機為何？ 2.入口網站與新聞網站策略聯盟是否達到最初目的
聯盟類型	1.入口網站與新聞網站主要聯盟類型大多為何？ 2.入口網站與新聞網站聯盟時，付費新聞所佔的比例？ 3.入口網站與新聞網站聯盟時，付費哪類型的新聞最貴？ 4.入口網站與新聞網站聯盟時，免費交換新聞所佔的比例？ 5.入口網站與新聞網站聯盟時，如何進行免費資源交換？ 6.入口網站與新聞網站聯盟時，是否有拆帳共同承擔利益成本此合作方式？ 7.入口網站與新聞網站聯盟時，是否需要簽約？合約內容為何？ 8.入口網站與新聞網站聯盟時，是否有取得某家媒體的獨家授權？ 9.入口網站與新聞網站聯盟時，是否擁有內容的所有權？
夥伴選擇	1.貴公司（入口網站）目前合作媒體主要約 X 家，如何挑選聯盟夥伴？ 2.貴公司（入口網站）合作夥伴中近一年來新加入的有？新加入的原因為何？ 3.貴公司（入口網站）未來有無想建立合作關係的對象？為什麼？
聯盟成功與失敗因素	1.貴公司（入口網站）近一年來有無策略聯盟成功之案例？為什麼您覺得成功？成功的關鍵因素為何？ 2.貴公司（入口網站）近一年來有無策略聯盟失敗之案例？為什麼您覺得失敗？失敗的關鍵因素為何？ 3.貴公司（入口網站）聯盟過程中遇到的困難為何？ 4.貴公司（入口網站）策略聯盟是否達成當初的目標？ 5.貴公司（入口網站）未來是否繼續與其夥伴聯盟？ 6.貴公司（入口網站）是否信任其聯盟夥伴？

<p>入口網站 新聞頻道概況</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.負責新聞的人員有幾位？ 2.入口網站的新聞是在哪個組織下？如何分配職務？ 3.入口網站的新聞部門有什麼重要設施和器材？ 4.是否有新聞挑選流程？如何挑選？（系統挑選、外包挑選、內部挑選） 5.首頁新聞的分類例如政治、社會那些新聞分類（標籤）都是自己分的？ 6.有沒有什麼新聞是不會放的？例如煽色腥 7.多久換一次新聞？有遇過流量最低的新聞是什麼？ 8.貴公司（入口網站）呈現出的新聞給讀者的感覺為何？讀者群分布為何？ 9.貴公司（入口網站）呈現出的新聞內容與其他入口網站不同的特色為何？（差異性獨特性問題） 10.貴公司（入口網站）是否有不同於別家自己產製的新聞？ 11.貴公司（入口網站）的新聞排名為何？觸達率排名？ 12.貴公司（入口網站）的新聞有得過什麼獎？ 13.每天都會開會評估前一天新聞的流量嗎？
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



第四章 研究發現與分析

本研究對象為國內六家入口網站，分別為 Yahoo！奇摩、MSN 台灣、PChome Online、Yam、中華電信 HiNet、Sina 台灣，受訪者為國內六家入口網站負責新聞聯盟之高階主管，本研究透過半結構的深度訪談法了解入口網站與新聞網站聯盟時的資源運用、聯盟動機、夥伴選擇、聯盟類型以及聯盟關鍵成功、失敗因素。此六家入口網站新聞聯盟夥伴多為傳統報業、電視、廣播、雜誌以及原生新聞網站等，各家入口網站會因自身企業考量而有不同之策略聯盟，因此合作媒體也各有不同，請參見附錄一。本章第一節從資源基礎觀點分析入口網站與新聞網站的資源運用與策略聯盟主要動機，第二節分析入口網站與新聞網站策略聯盟之夥伴選擇標準，第三節分析入口網站與新聞網站之策略聯盟類型偏好，第四節分析入口網站與新聞網站之關鍵成功與失敗因素，第五節為本研究之其他發現。

第一節從資源基礎觀點分析入口網站與新聞網站資源運用與策略聯盟動機

一、入口網站與新聞網站資源運用

本研究的研究問題一和二為入口網站與新聞網站進行新聞聯盟時，分別擁有哪些資源？如何運用資源以達成聯盟關係？以下將根據四種不同類型的資源進行討論：系統性財產基礎資源、獨特性財產基礎資源、系統性知識基礎資源和獨特性知識基礎資源四種。根據訪談大綱之題項與受訪者的回答，本研究歸納入口網站偏向擁有獨特性財產基礎資源，新聞網站則較多獨特性知識基礎資源，因此入口網站傾向以策略聯盟的方式，將自身不擅長的内容外包給新聞網站尋求資源互補。

（一）入口網站擁有獨特性財產基礎資源

在財產性基礎資源部分，財產性基礎資源是受產權和法律保護，包括實體物資、財物資源、人力資源和契約、專利商標等具有明確分界，具有明確法律保障其他組織難以

獲得之資源，又可分為系統性財產基礎資源和獨特性財產基礎資源。系統性屬於整體的，指整個組織系統和網路，而獨特性屬於獨立、不可模仿的，資源是獨立於組織存在。入口網站擁有豐裕的網域資產、廣大的平台供使用者使用、公司的網路頻寬能充分提供給使用者，且擁有高流量的網站造訪人數，入口網站亦稱為門戶網站，為網路使用者進入網際網路的第一道大門，其串連許多網路訊息、並提供多元的資訊內容和服務，擁有良好的商標品牌和知名度。入口網站雖然不是專業的新聞網站，但擁有豐富的新聞來源，將新聞訊息作快速且系統的歸類，讓使用者各取所需，一次可以瀏覽不同來源、不同種類的新聞。

會來入口網站看新聞的人，是因為不想要一家一家的看，我想要看很多新聞內容時，就直接到入口網站，就因為需求不一樣。(中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日)

在新聞服務上，本研究發現入口網站的新聞頻道多自行開發新聞挑稿系統，新聞挑稿系統是一種電腦運算程式，可以將每天進來的新聞自動作分類，依照各家入口網站新聞標籤的不同大致分為政治、財經、社會、娛樂、健康等不同新聞類別。除了新聞挑稿系統外，有些入口網站為掌握即時新聞，專門有一台電視監看，此電視監看有線電視發佈的即時新聞，在新聞夥伴給新聞之前，會以快訊發佈於自己新聞首頁上。因此，自行開發的新聞挑稿系統及高流量的網站造訪人數成為入口網站新聞頻道的獨特資源優勢，此為「獨特性財產基礎資源」。

我們有建置一個新聞挑稿系統，不用從一千多則稿子中來分這個是政治，這個是財經，這個系統做得到新聞分類，除非分錯了再由人工分，但上首頁的新聞就是人工分。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日)

這個新聞挑稿系統是我們做的，在每篇文章進來的時候都已經帶了分類，新聞網站（合作夥伴）會先分好，但是每家的分法不太一樣，比如我們家沒有股市這分類，我們就要歸總到財經，就要去做 mapping，偶爾有分錯或歸錯類，

那就是手動再把它調回來。(MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日)

我們有建置一個挑稿系統去挑稿，當很多新聞進來時，我們系統就會有分類，對方也會定義他的新聞有什麼分類，我們再去做對應，所以稿進來，他的政治可能就是我的政治，他的美食可能是我的生活，差異不大。(中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日)

入口網站新聞頻道中，多以付費購買新聞為主，尤其流量較大的新聞媒體多是付費新聞，在入口網站付費新聞的比例、動機及來源方面，本研究發現入口網站由於自身缺乏內容產製，大多向新聞網站購買新聞內容，主要購買原因為獲得即時新聞以及各種類別的新聞，付費對象為通訊社、傳統報紙、無線電視、有線電視、廣播、原生新聞網站和網路其他媒體等，入口網站亦會與某些新聞網站簽訂獨家契約。根據附錄一六家入口網站合作媒體一覽表得知，五家入口網站有取得新聞網站的獨家授權，例如 Yahoo！奇摩取得旺報、路透社之新聞獨家授權，MSN 取得達志影像之新聞獨家授權，PChome 取得人間福報之新聞獨家授權，Yam 取得壹電視之新聞獨家授權，Sina 取得北京新浪網之新聞獨家授權。因此，這些獨家授權、付費新聞的比例及付費新聞來源每家各有不同，亦為入口網站之「獨特性財產基礎資源」。

我們主要合作類型就是購買 content，買什麼新聞就沒有分，我們大部分的付費都是綜合型的新聞，幾乎都是綜合性的購買，有時候也會去談獨家媒體合作，談獨家就是和他有更好的條件交換。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日)

但入口網站在新聞頻道資源的投資亦有缺乏的部分，所有的新聞產製都是外包，甚至連編輯都外包，負責新聞頻道人數僅二到三人，新聞頻道僅限於單純的電腦設備，不像專業的新聞媒體擁有新聞產製作業流程、採訪資源、產製相關器材（例如攝影機、編輯系統、攝影棚、SNG 車及後製剪接等設備）等，入口網站的實體設備較單純，最普遍的設備是桌上型電腦和網路伺服器，以及用來統計網路瀏覽行為和流量的軟體。因此，

入口網站新聞頻道的資源，相較來說較缺乏系統性財產基礎資源。

入口網站雖然沒有產製新聞的專業器材，但卻有自行開發的新聞挑稿系統，可將每日大量的新聞分類，提供讀者綜合性、多元化的新聞來源。入口網站透過新聞合作與交換可降低新聞產製成本，對於入口網站來說，自身並不產製新聞，因此與其他媒體的結盟關係就顯得特別重要，而與新聞網站簽定獨家或付費新聞的營運模式也成為入口網站主要的競爭優勢，與愈多且不同取向的媒體結盟，可以增加網站中新聞的豐富度，吸引更多網友點閱，帶來更多廣告效益。

因此，入口網站擁有高流量的網站造訪人數和知名度，但無建立採訪編輯體系，無生產新聞內容，在新聞內容資源相當缺乏，亦缺乏獨特、專業之知識性資源，網站中新聞頻道的內容，皆依賴新聞網站提供。

（二）新聞網站擁有獨特性知識基礎資源

知識性資源基礎是屬於無形的專業能力和技術，知識性資源的特點是競爭者無法輕易的模仿或複製，例如隱性的技術訣竅、技能、企業組織文化都屬於這個範疇。在知識性基礎資源部分，入口網站合作的新聞網站包括通訊社（中央社、路透社）、由母媒體延伸出來的報紙（聯合新聞網、中時電子報、自由時報）、無線電視（台視、中視）、有線電視（TVBS、東森新聞）、廣播（中廣新聞網）等新聞網站、和一些網路原生媒體（Nownews、新頭殼、韓星網）等，這些合作媒體多擁有專業的記者、專業的編輯群和獨特創新或獨家的新聞。

尤其由傳統媒體延伸出來的新聞網站，擁有來自傳統媒體的資源，採訪路線豐富，包含政治、社會、國際、娛樂、體育等，通常在 10 條以上，每日的地方駐地記者皆會提供即時重要的新聞，在新聞議題呈現上多元豐富。另外，一些小眾媒體會自製獨特新聞，例如以財經新聞為主的鉅亨網、旅遊為主的旅遊經、政治新聞為主的新頭殼，這些獨特創新的新聞，不易被其他新聞網站模仿，屬於一種「獨特性知識基礎資源」，使得

入口網站為豐富自身新聞頻道，而與這些新聞網站合作，以獲取特有、難以仿效與複製的新聞內容。

因為我們是入口網站，有新聞的需求，但我們沒有專業的記者和編輯，所以我們就是找各家新聞源合作，就像聯合報有自己的記者或專業設備，或者派人出去採訪，我們就是沒有。(Yam，訪談稿，2012 年 1 月 19 日)

我們中華電信是 ISP 起家的公司，在 NCC 的規定下我們不能產製自己的新聞，我們也沒有記者和專業的編輯。(中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日)

我們沒有產製新聞內容，只有平台和高流量，但那些新聞網站有專業的新聞內容，相對的他們就比較欠缺新聞的曝光和流量。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日)

因此，新聞網站擁有專業的新聞內容，擁有獨特不易模仿的新聞知識性資源，但卻缺乏如入口網站之高流量點閱率和曝光，新聞網站須藉由入口網站增加自身新聞曝光機會。

(三) 入口網站不生產內容缺乏知識基礎資源

入口網站沒有建立採訪編輯體系以生產內容，網站中新聞頻道的內容，皆依賴新聞網站提供，內容資源相當缺乏。在人力分配方面，入口網站新聞服務因工作性質多半只是將合作媒體提供的新聞內容重新編排、下標，因此新聞頻道人數與其他新聞媒體相較之下最為稀少，多數將內容產製外包給專業的新聞網站，甚至採取「外編」的制度，入口網站多數編輯業務外包給中央社，其中中央社的編輯多達十餘人，負責協助入口網站每日的新聞篩選等事務，有些入口網站首頁上的新聞也是由委外編輯挑選，內部新聞頻道只負責監督和制定新聞走向。另一方面入口網站也借重新聞網站的編輯專業，將重大新聞專題，例如奧運專題、選舉專題等議題外包給新聞網站製作，其中 MSN 台灣新聞「從

照片看世界」單元，就是與醒報合作，由醒報的記者翻譯國外的新聞內容，由中央社作編輯，以照片方式呈現世界上重要的人事物。

我們沒有跑新聞的記者，我們新聞頻道就是三個人，我跟另一位、還有一個主編，我們連編輯業務都是外包出去，外包給中央社，他們的記者、編輯比較專業，而且他們人很多，24 小時都有人，輪班的資源也比較多，像上稿、挑選新聞都是他們處理了。(MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日)

編輯就是三個人，我們 outsource 給中央社，也就是請外面的編輯，等於是委外，因為我們人力非常的少，所以都 outsource 出去，中央社那邊大概有十幾位在負責。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日)

真正負責新聞其實是三位，我們編輯是中央社負責，他們是用輪班的，換新聞、挑稿都是中央社，但由我們做監督，例如所有內容的走向、前後台規劃是我們自己要去做的。(中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日)

除了多數入口網站外包給專業編輯負責外，也有入口網站不請委外編輯，是以內部系統挑選的方式，換言之，當每天新聞源的新聞進入系統時，這些新聞全部都會上到入口網站的新聞頻道中，但首頁的新聞是由系統計算網友的點閱率，當點閱率愈高的新聞，就會放在首頁上。

那麼多的新聞我們也沒辦法人工挑，我們是看點閱率，比如說前幾個小時最多人看的新聞就自動變頭條，這個效果還不錯，就會發現大家會想看的是娛樂或社會，政治就比較少人看，其實這也比較符合上網的人口。(PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日)

二、入口網站與新聞網站策略聯盟主要動機

（一）入口網站為獲取內容與流量

本研究發現入口網站在策略聯盟活動上積極經營，入口網站與不同的新聞網站合作達到資源交換，而新聞網站提供內容給入口網站，以維持競爭優勢。策略聯盟對網路媒體來說是重要的，尤其對於本身不產製新聞內容的入口網站，必須和其他新聞網站交換新聞內容，入口網站的合作對象愈多，服務也就愈多元。入口網站因為有多元且詳盡的新聞訊息得以吸引更多讀者，新聞網站提供豐富、專業、正確的報導，獲得更多與入口網站合作的機會，進而將新聞訊息作更寬廣的傳播，而這些新聞的原始產出媒體也可以藉此讓更多網路使用者，並藉由連結創造更多的網站使用率與流量。

Liu 和 Chan-Olmsted（2002）運用資源基礎觀點研究傳統媒體中的無線電視網及新媒體中的新聞網站兩者策略聯盟活動中的資源交換情形，指出傳統媒體在財產性資源上分配較具優勢，新媒體則多運用知識性資源，不同媒體類型分配不同的資源，亦會帶來不同的競爭優勢。但 Liu 與 Chan-Olmsted 並未討論到兩者皆為新媒體合作時的資源類型，本研究發現可以呼應 Liu 與 Chan-Olmsted 認為新聞網站的確重視知識性資源，但當兩者皆為新媒體時，還是須以兩者的資源類型去決定如何進行策略聯盟，在策略聯盟時尋求對方互補性資源。因此，入口網站提供平台是以財產性資源為主，新聞網站提供內容是以知識性資源為主，但在此策略聯盟中提供不同類型的資源，入口網站使用其財產性資源以交換新聞網站之知識性資源，彼此資源互補且互蒙其利。

資源或非核心資源不一定要自行發展，可以透過策略聯盟取得，互補性是將夥伴聚在一起的第一步，對企業而言，不可能擁有生產所需的所有資源，所以進行策略聯盟、整併都是必要的手段。從資源觀點出發，不同的公司具有專屬性的資源對於策略聯盟會有不同的影響，如果某一公司的核心競爭力是建立在某種獨特的資源上，每一位夥伴都會貢獻出彼此相關的重要資源，而資源的相對優勢與互補性，就成為聯盟成功與否的前提，而入口網站與新聞網站進行聯盟最主要的動機為「獲得專業新聞內容」、「讓平台的

內容豐富進而提升流量」，此動機概念包括希望透過聯盟取得新聞內容、影音新聞、對方新聞專業、資訊管道等，因為入口網站缺乏新聞內容，因此透過聯盟讓本身內容更為專業、豐富，以及有更多服務可以提供給網路使用者。

我們沒有自己編制的記者，我們需要全新聞的新聞台或全新聞的新聞網站，和專門做娛樂新聞、專門做財經新聞，和產業市調部的公司，他會發佈很多調查，其實就是單純內容這塊，如果沒有內容，我就沒有東西給你看啦！對入口網站來講，我不是內容的生產者，我是平台，我是內容的集合平台。（Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日）

另一方面，當夥伴所擁有之資源為市場上較為稀少時，更會加深其資源互補性，例如一些流量較大的主流新聞網站，會成為入口網站極力爭取的聯盟夥伴，或者，當專業內容如專門的財經新聞網站、科技新聞、體育新聞，其因在市場上較為稀少而受到入口網站的青睞，因此當對方資源具有市場上的價值性、稀少性時，更會增加入口網站聯盟之動機考量。愈少人生產的新聞越貴，台灣最少人生產的是運動類的新聞，很少有高品質的運動類新聞（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日）。

與新聞網站聯盟是要取得新聞內容或取得新聞內容授權，因為我們沒有自己的 content，所以我們的內容基本上都是別人進來的，所以我們要撐起我們的流量都是要靠 parnter 他們。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

我是入口網站，我就是要新聞而已，我要讓 user 看到很多種新聞，我不要 user 上來看就只有中時、自由、udn，這就是我們與新聞網站合作最主要的目的，user 才會覺得豐富願意上來，對我們而言就是讓內容豐富，獨特的新聞更好，然後讓流量提升。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

入口網站需要流量，有新聞就有流量，因為新聞是即時性，每天都會有人來看，每天都會有流量，新聞是我們唯一花錢的，等於是花錢買內容，花錢買流量。

(PChome Online, 訪談稿, 2012 年 1 月 2 日)

本研究發現入口網站聯盟主要動機為獲得互補性資源，呼應資源基礎觀點之策略聯盟動機為獲得夥伴互補性資源的論述，入口網站以簽約方式產生策略聯盟，在媒體進行策略聯盟的動機上，過去研究也有針對資源基礎觀點做分析，認為雙方策略聯盟的最大目的在於提供本身優勢的資源來換取缺乏的資源，以達到雙贏的效果 (Das & Teng, 2000)。

(二) 新聞網站為獲得曝光與知名度

根據媒體市調公司的調查，網路使用者不一定上新聞網站看新聞，僅有 18.1 % 的網友會到新聞網站瀏覽新聞 (Huang, Yang, & Chyi, 2011)，現今的網路使用者多由入口網站或搜尋引擎取得新聞資訊，新聞網站透過專業的內容與入口網站換取曝光機會或交換廣告版位，尤其是那些知名度較低、本身規模較小的新聞網站，無法與傳統媒體延伸出來的新聞網站競爭，這時會與流量大的入口網站合作，透過新聞內容的交換而獲得曝光機會，如同前述文獻所述，小公司缺乏資源的情況下，無法在市場上握有力量，能讓他們保有競爭優勢就是與其他公司進行策略聯盟，從策略聯盟的夥伴中獲取自身利益，規模較小之新聞網站的確能夠透過聯盟擴展本身之市場範圍。

新聞網站與入口網站聯盟主要動機為「換曝光」、「獲得更多知名度」，此動機概念包括透過入口網站此一平台獲得更多曝光、更多網友的點閱、讓更多網友認識此一新聞來源，以吸引更多閱聽眾連結到自家新聞網站。有些入口網站會有新聞網站的logo連結，可外連至該家新聞網站，但有些入口網站則沒有提供這種連結。因此，各家新聞網站在與入口網站簽約時除了logo曝光，會討論是否可以從入口網站導流量回自家網站，若有logo曝光加logo連結會增加新聞網站合作的意願。入口網站與新聞網站雙方聯盟為各取所需，取得互補性資源並整合關鍵資源，選擇具有互補性的夥伴也能夠使聯盟更容易進行，減少衝突，因此彼此具有互補性是聯盟必要條件。

合作就是兩邊各取所需，其實你就掌握一個原則，任何合作一定都是對雙方都有利，就是我們兩邊都有花力氣，合作才會成，那你就看人家要什麼，要授權費，你就用錢跟他換 content，有的他要的是曝光，議題的曝光或是媒體的聲量，那你就用曝光跟他換他的 content，還有一種就是流量，就是我有一些連結會導回他們家去。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

例如聯合新聞網剛上線的時候，聯合新聞網的 logo 要讓更多人看見，這時就與入口網站合作，以新聞內容去交換在網路上的曝光率，或原生新聞網站本身媒體聲量小，在成立之初就主動與入口網站合作以爭取曝光機會，使得流量顯著成長，透過入口網站導流量的方式讓自身曝光。「某家新聞網站在跟我們導流量的第一天，他們的網站全部都掛掉，因為流量太大了」。（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日）

像央廣（中央廣播電台），平常不會在其他管道看到，但在我們這邊曝光，所以基本上我們有流量也提供（他們）曝光。（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日）

像新頭殼、醒報他們是網路報，自身的聲量比較小，有時候他們做特別的主題會跟我們講，我們會特別跟他們合作，雖然他們新聞產量不多，但他們很認真在做 content，他們的編輯很認真，新聞品質也不錯。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

我覺得入口網站的新聞大家都差不多，當然他（大型新聞網站）是最主流最當紅的，這個毫無疑問，可是你要去做跟人家不一樣，其實唯一的方法就是去找一些這樣的媒體，那台灣其實還有一些的人是傻傻的在做內容，但是都沒有人看到，我們想要把他扶持大一點讓更多人知道。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

入口網站因自身缺乏新聞內容而與新聞網站結盟，入口網站提供多元的訊息吸引讀

者，新聞網站因提供較廣的報導而獲得更多與入口網站合作的機會，進而將新聞訊息作更寬廣的傳播，而這些新聞的原始產出媒體也可以藉此讓更多網路使用認識，並藉由連結創造更多的網站使用率與流量。新聞網站基於入口網站市場實力龐大，多與入口網站合作尋求曝光機會以增加自身新聞網站的流量，透過入口網站的流量導引吸引廣大閱聽眾，以順利進入新聞市場。

入口網站透過策略聯盟換取自身缺乏的「知識基礎資源」，新聞網站透過策略聯盟換取自身缺乏的「財產基礎資源」，換言之聯盟一方提供平台、通路等曝光機會換取夥伴之內容，呼應 Das 與 Teng（2000）文獻所述，企業找尋策略聯盟夥伴，通常是依據本身缺少獨特性的資源為考量，選擇合作對象，除了互補資源，企業資源也必須隨環境時間發展，以維持競爭力，對於有效的聯盟來說，新資源的取得與學習夥伴的互補性資源是很重要的。

第二節 入口網站與新聞網站策略聯盟之夥伴選擇

一、入口網站尋找與自身具有相容性之夥伴

入口網站在尋找新聞網站聯盟時，會尋找與對方資源相似之夥伴，因雙方具有相容性或共同的企業文化聯盟較易成功，若彼此目標相同且不互相衝突，較不易在聯盟過程中產生摩擦，此相似性包括在企業基礎目標、企業策略、企業文化上的相容，進而創造更大的價值。

入口網站多傾向與本身調性相合的夥伴聯盟，例如彼此屬性相合、技術相容、流量相當、或彼此皆是提供新聞服務的領先者。新聞網站是入口網站的內容供應者，兩者的新聞內容相似，形式也都同為線上瀏覽的網路形式，新聞網站與入口網站在商品的「內容」與「形式」上相似。除了商品相似外，兩者皆提供即時性新聞，入口網站的新聞頻道提供即時新聞，首頁新聞平均一小時會更新一次，在突發性新聞發生時，能提供最新、最快且正確的新聞內容，因此必須尋找具有時效性的新聞網站合作，此為「調性相符」

的聯盟夥伴。

中廣對我而言，我覺得他的內容是即時的，因為報社他可能是整天採訪下來隔天早上才出報，下午可能就沒有出報了，除非像聯合新聞網他是自己網站在經營有在更新，那以中廣新聞網來講，他即時性夠，內容比較活潑。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

而夥伴的相容性亦展現在「技術相容」以及「資源轉換相容」上，也就是資源是否容易被使用，例如深度報導的新聞內容篇幅較長，而入口網站能呈現的篇幅較短，若新聞合作夥伴能將內容篩選編輯成入口網站適合的格式，則能大幅增加聯盟的效益。另外許多影音新聞或數位檔案頻寬太大，若能在技術層面上調整為入口網站適合的頻寬大小，入口網站不用再做其他轉換時聯盟成效更大，或入口網站新聞的標題字數限制、入口網站新聞版面的需求，都要必須符合雙方的需求。換言之，當聯盟夥伴具有一定的相似性，或在技術上能夠配合時更能增加彼此資源的轉換。

有些新聞篇幅較長，他們一個深度議題就是一則稿，它沒有辦法用 photoshop 去貼，很多都要人工上稿去貼，所以我還要請人去幫他貼他的稿，貼完之後對我們的流量沒有太大的幫助，為什麼要做這種事呢？（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

技術上要能配合，比如說我們要自動化，就是自動化傳輸，以前他們沒有自動化系統，他們要人工傳送過來，這樣傳送的話新聞量不夠，這樣意義就不大，或者資料抓取方式，我們這邊有一個 FTP，他們把要給我們的新聞放在 FTP 然後一樣都會有分類，我們再去抓，這些技術上都要配合，技術單位都要談好。（Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日）

因為通常你 content 買進來我不能改你的東西，可是你像我們放在首頁的時候，我的標題拿到首頁去，我首頁可能才 14 個 16 個字，你的標題那麼長，我就要

改標了，或是說我有版面美觀的需求的時候，我會去做必要的調整，必須要符合我們微軟的需求。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

除了夥伴雙方要調性相符、目標相容外，企業文化的相容性也很重要，入口網站的新聞頻道定位為普遍級媒體，因此在新聞內容上不能太過偏頗，一些獨特媒體的報導太過激進，太多情緒性字眼時，反而會抵觸入口網站訴求公正、客觀的形象，使讀者認為入口網站的新聞存有偏頗的立場。另外，每一家的企業文化不同，在聯盟資源交換也要符合雙方企業理念和目標，因此合作類型也會因企業文化有所不同，例如微軟規定不能拿新聞內容換廣告版位，只有業務部或廣告部可以談廣告版位，新聞頻道是不行的，因此想換廣告板為的新聞網站自然不會上門。

媒體一定都會偏藍偏綠，有一些小眾的媒體他很容易把內容寫的太犀利，或者用太情緒的字眼，那就不是我們要的媒體，因為這和我們形象有所抵觸。（Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日）

我們微軟不能以廣告版位交換新聞內容，微軟規定不能這樣做，但或許別家可以，我們 MSN 新聞頻道不能這樣做。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

當雙方聯盟有共同重要的價值以及企業文化能夠相容時、才能創造最大價值，因此，呼應文獻在選擇夥伴上，彼此形象、調性和關心議題要能相似，在企業文化上目標相容，有共同願景聯盟才會更成功。例如雙方共同的目標為創造更大流量，新聞網站希望透過入口網站的曝光，以增加自身網站被看到的機會，而入口網站希望新聞網站提供新聞而增加更多的點閱率及瀏覽人數。

以此觀點入口網站在與新聞網站進行策略聯盟時，除了為獲得對方的互補性資源外，夥伴選擇也會考慮彼此是否有一定的相似程度，若雙方目標或企業文化無法相容，各方態度不一，行事風格不一，也很難合作下去。

二、市場地位、新聞品質、與價格為夥伴選擇之考量因素

夥伴評選之準則除了前述資源相似性外，「市場地位」亦是入口網站在選擇策略聯盟夥伴時重要的準則之一，策略聯盟夥伴必須擁有高評價的品牌商譽及聲望，且擁有良好的聯盟經驗與評價，這些皆為選擇結盟時的重要參考。入口網站新聞頻道策略聯盟夥伴包括報紙網站、無線電視、有線電視、廣播、通訊社、原生新聞網站和一些網路媒體等，其夥伴選擇標準主要考量其「市場地位」，包括這些新聞網站是否為公信力媒體，提供的新聞品質是否良好，也考量新聞網站的評價、聲望、流量、新聞類別廣度和組織規模等。跟我們合作我們會考量他媒體夠不夠大，要是公信力的媒體（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日）

入口網站為綜合型媒體，但自身缺乏內容產製，必須與新聞類別多元豐富的新聞網站合作，以供應每日大量即時的新聞需求，這些新聞網站要能提供足夠的稿量以及不同新聞類別的新聞，新聞類型多元才能撐起整個入口網站的新聞頻道。例如中央社、中時電子報、TVBS等新聞網站能提供大量新聞，是多數入口網站合作之媒體。

有些媒體我們蠻想要跟他們合作，但我在考慮的一件事是，他是小家媒體的問題，因為他小家所以內容量一定比較少，我沒有辦法高枕無憂，對我們來說合作會比較辛苦。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

另外入口網站在新聞類別上會選擇能提供深度內容的報紙網站、提供影音新聞的無線電視和有線電視、提供專業編輯能力的通訊社、以及提供小眾獨特新聞的網路媒體，在多元的夥伴選擇下要能平衡報導。

我們不能都挑同一種新聞類型，我們是綜合性媒體，如果都挑同一種，user會不喜歡，要硬性、軟性、嚴肅的新聞都有，就是自己去做balance。（Yam，訪談稿，2012年1月19日）

媒體分好幾種，例如 udn、中國時報、工商時報是報紙，其實媒體就是分報業、

電視、網路跟其他，例如講報紙好了，中國時報和 udn 他是偏藍的，那以平衡報導來講，我就是要找自由時報，簡單來講就是要 balance。(中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日)

入口網站除了考量新聞網站提供的稿量數目和新聞類別廣度外，亦有新聞「品質」的考量，由於入口網站流量大，網友造訪率高，尤其首頁上的新聞每小時進行更新，大量的新聞內容，除了即時性的要求外，品質也很重要，入口網站上的新聞頻道拒絕刊登報導不實、腥羶色、毫無求證的新聞，也拒絕置入性廣告、商稿（來自各企業的公關稿）的新聞，因為新聞是不能有廣告置入的。

我們選擇 partner 最重要是稿的品質，基本上我們會把雅虎定位成普遍級，所以這樣我們就不能看到腥羶色還有置入廣告的新聞，絕對不能！這些我們都有跟 partner 在合約裡規範。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日)

Partner 的選擇最重要是錢的問題，因為我們預算有個上限，我如果要增加一家勢必要拿掉一家，然後再來就是他值不值那個錢或品質好不好，品質不好就是塞太多廣告、置入廣告太多了。(Yam，訪談稿，2012 年 1 月 19 日)

我們蠻介意置入廣告，因為我們自己就是以廣告為收入，那相對來說這樣我們就是免費讓人家放廣告，所以我們會盡量避免這種情形，但這很難避免，連中央社都會有，其實每一家都有，只是多和少，或者有的比較有技巧避開直接講廠牌、直接講人名，但如果太明顯的我們一定會拒絕。(PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日)

除了品質的考量外，「價格」亦是選擇夥伴的標準之一，流量大的新聞網站多是入口網站付費的對象，付費方式每家會因合約簽訂方式各有不同，但多為月份付費，例如 MSN 新聞頻道以平均一則 10~100 元不等的價格，以月份為單位向新聞網站購買，但是有些獨家新聞平均一則可高達 250 元，因此，價格常是入口網站選擇聯盟夥伴的考量因素。

因此，入口網站在選擇與新聞網站合作時會考量其夥伴所提供的新聞品質、新聞的正確性、稿量多寡、新聞類別廣度，以及該新聞網站在市場地位上是否為公信力高的媒體，其聲望與評價皆為入口網站聯盟選擇時的考量，最後在預算有限的情況下，價格亦為考量因素之一。

過去文獻提到企業在策略聯盟選擇夥伴之過程中，主要尋找與自身相似之夥伴，包括了基礎相容、策略相容、技術相容與文化相容，而本研究的聯盟發現雙方策略相容與技術相容為最主要考量，雙方在聯盟上的一致目標為獲取互補性資源，入口網站目標為獲取新聞內容，新聞網站獲取於入口網站之曝光，此為異質的策略目標，但新聞的格式、抓取方式與版面上皆須同質，以利雙方資源的轉換。

三、關鍵人物的認識、人際網絡關係促成的聯盟

在策略聯盟夥伴選擇上，人際關係也是促成聯盟重要因素，對方與本身組織或具有執行力的主管有私人關係時，組織會先選擇與本身有良好關係的對象，因較為了解對方背景、也可以有更多的談判空間，換言之，當入口網站熟識新聞網站的關鍵人物，聯盟也較易成功。

策略聯盟常牽涉到人的問題，除了在合作上有熟識的第三方，或是指標性的人物皆較能促進聯盟的成功。有些入口網站在聯盟夥伴時還是會選擇合作久的一些傳統媒體繼續合作，比如說固定找某報社新聞網站或某電視台新聞網站合作，雖然該新聞網站的主管已替換，但是合作團隊中可能有人與入口網站保持聯繫，已熟識與入口網站的合作狀況，就可以形成成功合作關係的第一步。

那些比較傳統的新聞合作都至少有五年或十年了，像中央社、中廣，我們一開站就合作了，就一直合作下去了。（Sina台灣，訪談稿，2012年1月20日）

有些入口網站的新聞聯盟夥伴，原與該入口網站的其他頻道例如業務部或廣告部已有合作，或本身即是該入口網站的客戶，藉由先前與入口網站其他頻道聯盟的經驗，而

此聯盟經驗是正面關係聯盟成效良好時，容易成為入口網站新聞頻道的合作夥伴，例如市調公司、論壇等，提供市調新聞給入口網站的新聞頻道。

有些是跟我們其他頻道有合作例如Market Watch，因為在別的頻道有合作，本來沒有拿他的內容，但因為有合作案，所以把內容也一起談進來，可能原來的出發點不是他的內容，而是在其他的合作案上。（Sina 台灣，訪談稿，2012年1月20日）

iThome跟我們認識因為以前是我們關係企業，iThome其實是以以前PChome分出去的另外一家公司，因為PChome最早是賣PChome雜誌的，然後後來不做雜誌要做網路，就是現在的PChome Online，但是原來的PChome雜誌他自己有變成一個線上的網站，就是iThome。（Pchome Online，訪談稿，2012年1月2日）

現有的文獻顯示聯盟成功，主要決定於人際網絡關係的促成，這比進入任何市場所使用的策略來得重要，策略聯盟牽涉到人的問題就會是一個動態的過程，會因為每個階段主管的不同而改變聯盟夥伴，每個階段的聯盟夥伴也沒有一定，取決於主管的考量，由此可知，當聯盟中有關鍵人物的認識時，聯盟較易成功。

其實和誰合作都是一個動態的過程，上一個主管的決定，很容易被下一個主管否定，所以沒有一定的標準，沒有說我一定要跟誰合作或不跟誰合作，做商業沒有這麼簡單，裡面牽扯很多價值的判斷，只能說剛剛好這個主管的價值判斷跟他們主管的價值判斷符合的時候就會合作，合作都是動態的，今天換老闆可能合作就不一樣了。（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011年11月14日）

合作不會有永久或我一定要你這件事情，或許今天我沒有跟蘋果合作，哪天又有了很難說，這都跟我們老闆有關，看他喜歡跟誰合作。（中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日）

以上可之，除了上述夥伴之策略與技術相容是最主要的外，次要是人際關係，過去

在策略聯盟夥伴選擇上有以社會資本的概念略為提及（Ring, 2000）但較少策略聯盟提及關鍵人物的認識是重要的，本研究發現主管或經營者個人的人際網絡關係有時候可以為聯盟帶來合作的機會和其他協助，因此關鍵人物的認識扮演重要角色，人際關係往往能取得獨家新聞或獨家新聞合作的機會。

第三節 入口網站與新聞網站策略聯盟類型偏好

一、入口網站以付費與免費交換（以物易物）形成主要聯盟

入口網站本身不是以提供新聞為主要目的，沒有自己專業的新聞記者進行新聞的採訪與編寫，而是與專業新聞網站策略聯盟，入口網站提供網路平台讓使用者能夠透過入口網站取得當天的新聞資訊，本研究將雙方策略聯盟模式歸納出「付費模式」和「免費模式（以物易物）」兩種。國內六家入口網站，每一家聯盟對象和方式皆不相同。

根據2012年5月初於各家入口網站的新聞頻道合作媒體一覽表得知（如表5），Yahoo！奇摩新聞頻道的合作媒體扣除雜誌類，共41家合作媒體，其中報紙11家、電視7家、廣播4家、通訊社5家、網路及其他媒體14家。Yam新聞頻道的合作媒體扣除雜誌類，共41家合作媒體，其中報紙3家、電視4家、廣播1家、通訊社2家、網路及其他媒體31家。PChome Online新聞頻道的合作媒體扣除雜誌類，共39家合作媒體，其中報紙3家、電視3家、廣播1家、通訊社2家、網路及其他媒體30家。Sina台灣新聞頻道的合作媒體扣除雜誌類，共39家合作媒體，其中報紙5家、電視3家、廣播3家、通訊社2家、網路及其他媒體26家。中華電信HiNet新聞頻道的合作媒體扣除雜誌類，共27家合作媒體，其中報紙5家、電視2家、廣播2家、通訊社2家、網路及其他媒體15家。MSN台灣新聞頻道的合作媒體扣除雜誌類，共24家合作媒體，其中報紙3家、電視4家、廣播2家、通訊社3家、網路及其他媒體12家。整體來說，Yahoo!奇摩，Yam，PChome Online，Sina台灣聯盟家數較多，中華電信HiNet和MSN台灣較少。

表 5 各家入口網站的新聞頻道合作媒體

入口網站名稱	報紙	電視	廣播	通訊社	網路及其他媒體	總計合作媒體數
Yahoo！奇摩	11	7	4	5	14	41
Yam	3	4	1	2	31	41
PChome Online	3	3	1	2	30	39
Sina 台灣	5	3	3	2	26	39
中華電信 HiNet	5	2	2	2	15	27
MSN 台灣	3	4	2	3	12	24

表5為六家入口網站合作媒體數，參見附錄一合作媒體一覽表可知，與六家入口網站皆有合作之新聞網站為中央社、台灣醒報、旅遊經和優活健康網，而與Yahoo！奇摩簽定獨家的為ETtoday、YourNews、全國廣播、旺報、原視、路透社、臺灣時報、蓬勃網球、韓國中央日報、韓國朝鮮日報、羅開Golf頻道和麗台運動報，共12家。與Yam簽定獨家的為Carstuff、中央商情網、中時健康、中嘉新聞、天氣風險、台視、台灣好新聞、民生@報、美麗島電子報、壹電視、畫新聞和遊戲庫，共12家。與PChome簽定獨家的為CAN、iThome、KingNet、ZDNet台灣、全球旅遊網、幸福空間、保險博聞網、時報資訊、消費情報、富比世、遊戲基地、網路居家王、鳳凰網和獵奇新聞，共14家。與Sina簽定獨家的為24Drs.com、ACN、CROWNinc、Hit Fm聯播網、life童話、LOOKlife網、Market Watch、大成報和台灣競爭力論壇，共9家。與HiNet簽定獨家的為Fun-Day、Kumotor、MoneyDJ和NewTalk，共4家。與MSN簽定獨家的僅一家為達志影像。以上資料顯示入口網站的合作媒體雖多，但是均有為數不等的獨家內容，企圖在同中求異。

在六家入口網站的合作媒體中，透過深度訪談結果發現，入口網站與新聞網站策略聯盟的主要類型以「付費模式」和「免費模式（以物易物）」為主，其中與主流的新聞網站或流量較高的新聞網站多是採用付費購買新聞的模式，而與非主流或規模較小的媒體則採用免費模式。原則上比較大的通常都需付錢買新聞，比較小的通常免費。（Yam，訪談稿，2012年1月19日），雖然付費新聞夥伴數量較少但卻貢獻絕大多數的流量。因此，本小節主要討論付費與免費兩種模式的實際運用。

如果以家數來說，花錢買的是少的，但是如果你用那種比較多人看的新聞，也就是用流量來看的話，其實大部份都是花錢買的，花錢買的才會有人看，大家都想看的，我們才會覺得花那個錢買也值得，我們花錢買的就流量大的那四家。（PChome Online，訪談稿，2012年1月2日）

買content是最花錢的，content的取得成本一定是最高的，通常你知道嘛，愈知名的愈不會便宜。（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011年11月14日）

在付費新聞部分，針對六家入口網站的訪談得知，主流媒體如中央社、聯合新聞網、中時電子報、TVBS等新聞網站多以付費的方式獲取新聞內容以及新聞刊載權，六家入口網站的付費新聞模式較為單純，多是「月份付費」，月份付費是在簽約時以一個月為單位，談一個月多少錢，在這一個月中入口網站每天可以選取一定數量的新聞，其中又以影音新聞價格較高，在合約中也會註明一個月入口網站可以使用多少則的影音新聞，入口網站也會依與各家新聞網站預算的不同，在影音新聞的則數上有所取捨。

我們跟各家買新聞，比如說中央社、TVBS、NOWnews什麼的，然後他們新聞大部份都是自己進來，然後我所謂系統挑選是說，我們跟他買70則新聞，我們就會跟他說你就餵我們70則就好，不要多餵，因為像有的我們跟他買每天70則，但是他可能每天餵100則，變成是我們還要去挑是哪70則，所以我們是月費，每天幾則這樣。（PChome Online，訪談稿，2012年1月2日）

他們每天就是幾百則這樣進來，那你一個月付他多少錢，他會談基本量，比如說你每天給我基本多少則，這樣我一個月就付你多少錢，所以我們就談基本量，對那些媒體來講其實沒有差，因為他每天的量多多少少一定有這麼多，但有的媒體就比較計較，他就是用系統去鎖，譬如說我跟你買30則，我就鎖30則，我只給你30則，多的他不給，有的媒體是說沒關係啦！（MSN台灣，訪談稿，2011年11月21日）

影音新聞通常比較貴，每一家的則數都不會太多，像報紙或網路媒體他有哪些內容就全部都給你，但影音的部分單價就比較高，所以對方就會說要看你的預算，如果你預算夠就30則啊，像東森新聞他也是影音新聞，那他就是跟我們合作可能就是一個節目一個小時直播，就一直在播的那種，但我們可能要自己做剪輯，但不是我們這個部門，是HiNet channel。(中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日)

在付費新聞部分，除了多數合作模式為月份付費外，少數新聞網站會採用「圖文分開計費」的方式，根據入口網站的訪談發現，目前業界採用圖文分開計費的只有聯合新聞網和中央社。圖文分開計費是將新聞的文字與該新聞的圖片分開計算費用，主要原因是有圖片的新聞比較多點閱率，因此新聞網站採用圖文分開計費方式。

業界只有聯合報【即聯合新聞網】是圖跟文拆開算錢，假設聯合報你挑一則文字就是一則的錢，那如果你要加一張圖，就是兩則的錢。(中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日)

幾乎都是算月費，就每天幾則這樣，比較少圖文分開的，只是有些家會另外賣圖，像中央社他們就每年都來問我們要不要買，中央社他們就會有賣所謂歷史圖，比如說今天有一則新聞是陳水扁，但這則新聞他沒有照片，因為陳水扁現在拍不到他，但中央社他就有賣那個新聞圖，那你就去找以前陳水扁入獄前或是他入獄後開庭的那張照片來放，那個就要另外買。(PChome Online，訪談稿，2012年1月2日)

綜合上述深度訪談結果得知，入口網站針對流量較高的新聞網站，多採用付費新聞的聯盟模式，而付費新聞中多以月份付費為主，其中兩家新聞網站會圖文分開計費。而針對合作媒體的數量來說，入口網站的新聞聯盟是以免費交換新聞模式為大宗。然而免費交換獲取新聞網站的新聞內容，並非是真正免費，而是用其他交換條件，不牽扯到實際金錢的交易，是一種以物易物的交換方式，新聞網站的內容是有價的，入口網站的版

位也是有價的，本研究整理出交換模式包括「換曝光、換新聞網站的 logo 連結、換廣告版位和導流量」共四種交換方法。

雙方都沒有任何付出的才叫免費，所以他提供稿子，對他而言根本不存在免費這件事，我們提供露出的空間，對我們而言也不是免費，他稿子提供給我的那一剎那，對他而言是有成本的，然後我們接受這個稿子，我們讓他曝光，對我們而言也是有成本的，這只是不牽扯實際金錢的交易，就商業上沒有真正的免費。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011年11月14日)

免費交換是說他的內容是有價的，我們提供品牌露出或者是流量，另外入口網站空間無限其實是錯的，因為對於一個入口網站來說，我的版面也是有限，我的版位是有價的。(MSN台灣，訪談稿，2011年11月21日)

「換曝光」是在入口網站的新聞頻道可以看到新聞網站的新聞，新聞內容和新聞來源都會在入口網站呈現，以增加新聞網站的知名度。有的入口網站除了提供曝光外，還「提供新聞網站logo連結」，可外連至該家新聞網站，提升新聞網站的流量。「交換廣告版位」是可以在入口網站的首頁或其他頻道擁有部分廣告版位，在合約簽定時會談好放幾天的廣告以及廣告內容為何。「導流量」方式為提供一段內容或部分字數，要看全文就要連過去該家新聞網站，這樣讀者就必須重頭開始看起，經過與國內六家入口網站的訪談結果得知，目前與雜誌合作才會用導流量的方式，或者Google新聞也採用類似模式。入口網站和一般新聞網站無導流量的合作模式，都要求須呈現完整的新聞內容，因此上述情況，新聞網站與入口網站在免費交換模式中以換曝光、新聞網站logo連結、交換廣告版位三種方式為主，以下分別描述國內六家入口網站免費交換新聞採用的方式。

Yahoo！奇摩在免費交換新聞的部分主要以「換曝光、提供新聞網站 logo 連結」兩種方式交換對方的新聞，換曝光是新聞在入口網站曝光，我們可以在 Yahoo！奇摩看到該家的新聞，除了看到新聞來源外，亦可從 Yahoo！奇摩外連至該家新聞網站首頁，目前與 Yahoo！奇摩合作的新聞網站共 41 家，這 41 家皆可從 Yahoo！奇摩外連至該家新

聞網站。因此，Yahoo！奇摩在免費交換新聞是同時以換曝光、提供外連結至該家新聞網站兩種方式為主。

他免費給我們新聞當然希望可以在我們這邊曝光，我們給他換曝光，或者設個 link 連回他們家。（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日）

MSN新聞在免費交換新聞的部分主要以「換曝光、提供新聞網站logo連結」兩種方式交換對方的新聞，單純換曝光例如鉅亨網，在MSN新聞頻道中可以看到鉅亨網的新聞，但無法從MSN新聞頻道連結鉅亨網網站，僅提供新聞來源，而另一種例如中央社、公共電視、NOWnews等新聞網站，可以透過MSN新聞頻道外連至該家新聞網站。因此，MSN新聞在免費交換新聞是分別以換曝光、提供新聞網站的logo連結至該家新聞網站兩種方式為主。

我們現在免費交換新聞就是換曝光，把他們的新聞放在我們的首頁上或新聞頻道上，這就是他們要的，有的他要的是曝光，新聞的曝光，所以就用曝光跟他換 content，還有一種就是流量，就是說我會有一些連結會引導回他們家去。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

PChome新聞在免費交換新聞的部分主要以「換曝光、交換廣告版位」這兩種方式，單純換曝光指新聞網站免費給PChome新聞，讓讀者可以在PChome的新聞頻道看到自家的新聞。

我們合約上有講明就是他們免費讓我們放新聞在我們這，只是說有的會要求下面有個 link 連到他們家網站，有的甚至不用，反正我們都會顯示來源，但要不要再 link 回他們家網站，這個就不一定，我們新聞頻道這邊的政策是都不外連，只有雜誌可以外連。（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

交換廣告版位則是交換首頁或其他頻道的廣告版位，例如與 PChome 新聞頻道合作的鉅亨網是以財經新聞為主的網站，給 PChome 新聞頻道新聞內容，換取 PChome 首頁

的廣告版位或 PChome 股市頻道的廣告版位。

鉅亨網他是廣告交換，交換我們股市頻道的廣告版位，或者換我們首頁的廣告版位，就是看他的性質，他有時候會辦一些活動，他想要曝光活動時就放廣告在我們首頁，可是因為那個比較貴，放在股市就比較便宜，我們都會說好交換廣告每個月多少錢，這些廣告版位多少錢。（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

Yam新聞在免費交換新聞的部分主要以「換曝光、提供新聞網站logo連結、交換廣告版位」這三種方法，單純換曝光指新聞網站免費給Yam新聞，讓讀者可以在Yam的新聞頻道看到自家的新聞。提供新聞網站的logo連結，例如與Yam新聞頻道合作的俄新網、壹電視可由Yam新聞頻道連回自家新聞網站，而少部分的新聞網站則採用交換廣告版位的方式。

他們免費給我們新聞，最主要就是透過 Yam 來曝光，有些可以連回他們家那是合約裡會談好，不行就是合約沒談到或是我們有我們的考量，少數用廣告交換，交換哪裡就不一定，當然都是首頁比較貴。（Yam，訪談稿，2012 年 1 月 19 日）

中華電信 HiNet 新聞在免費交換新聞的部分以「換曝光」為主，單純換曝光指新聞網站免費給 HiNet 新聞，讓讀者可以在 HiNet 的新聞頻道看到自家的新聞，僅提供新聞來源，HiNet 新聞的合作媒體共 27 家，全部無法外連至該家新聞網站，無法外連至新聞網站原因為想將流量留在自家入口網站，因此 HiNet 新聞在免費交換模式下只有換曝光一種方式。

我們還是會控制預算在做採購，畢竟我們不是慈善事業，所以說我們會評估他的內容，那我們可能沒有想要放預算在他身上，那我們就會用合作的方式跟他們談內容，就是他可能一天提供幾則，那我給他某個版位做內容的曝光。（中

華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

我們的特性就是新聞全都不外連，在談合約的時候都會講好，但我們會註明他的出處，以外連來講，經營一個入口網站外連的話，就把流量拉去別人家了，那我當然希望 user 是留在我們家。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

Sina 新聞在免費交換新聞的部分以「換曝光、交換廣告版位」兩種方式，換曝光指新聞網站免費給 Sina 新聞，讓讀者可以在 Sina 的新聞頻道看到自家的新聞，僅提供新聞來源，Sina 新聞的合作媒體共 39 家，全部無法外連至該家新聞網站，無法外連至新聞網站原因為想將流量流在自家入口網站，而少部分的新聞網站則採用交換廣告版位的方式提供新聞給 Sina。因此 Sina 新聞在免費交換模式下主要以換曝光、交換廣告版位兩種方式為主。

以合作媒體家數算的比例佔 20%，我們很多是合作免費，免費來說大部分是廣告交換或爭取曝光的方式，而一般新聞我們是不會外連的。（Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日）

表 6 各家入口網站免費交換模式

入口網站名稱	免費交換模式
Yahoo！奇摩	換曝光、提供新聞網站的 logo 連結
MSN 台灣	換曝光、提供新聞網站的 logo 連結
PChome Online	換曝光、交換廣告版位
Yam	換曝光、提供新聞網站的 logo 連結、交換廣告版位
中華電信 HiNet	換曝光
Sina 台灣	換曝光、交換廣告版位

由訪談結果得知，六家入口網站在免費交換新聞模式中多以換曝光、提供新聞網站的 logo 連結、交換廣告版位三種模式為主，如表 6。目前來說，國內六家入口網站與新聞網站合作皆無收費模式，原因是怕對方付費刊登新聞於入口網站會有太多腥羶色新

聞、置入性廣告或商稿的新聞出現，當對方付錢若品質不好時，很難合作下去，因此入口網站與新聞網站合作皆無收費模式，目前為止僅以「付費和免費交換」兩種聯盟模式為主。

你付費一定是有目的，或者你付費就表示我覺得你根本品質很差，或者都是置入性廣告，然後你願意付費來給我，表示說你這廣告賺的錢一定比你付給我的錢更多，那對我們來說，我們當然不願意你來放廣告，我們寧願你來買廣告。

（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

上述可知，六家入口網站在免費交換新聞模式中多以換曝光、提供新聞網站的 logo 連結、交換廣告版位三種模式為主。從免費交換模式與合作媒體數量（如表五）得知，不提供新聞網站 logo 連結的入口網站如中華電信 HiNet，媒體合作之數量較少，僅二十幾家左右，而提供新聞網站 logo 連結的入口網站如 Yahoo！奇摩和 Yam 合作家數較多，新聞媒體可以在此獲得自家網站連結，也較有意願合作。

二、聯盟類型偏向低度合作之單邊契約聯盟

入口網站與新聞網站策略聯盟模式以付費和免費交換為主，六家入口網站與每一家新聞網站聯盟時都會簽訂合約，內容涉及新聞刊載的權利與義務，透過明確的合約規定，雙方履行合約中的內容進行聯盟。透過六家入口網站訪談結果得知，合約是一年簽訂一次，一年簽訂一次的多為付費的新聞網站，至於免費交換的新聞網站，若雙方無異議通常都以自動續約的方式進行。「合約是一年簽一次，有些都自動續約了，如果那麼多家每年年底都要簽，就瘋掉了！」（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011年11月14日）

通常付錢的是一年簽一次，不付錢的就是直接 Auto renew，他就自動會續約，付錢的通常都會再重簽。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

我們都是一年一年談，有的合約是時間到期之前，如果沒有書面通知要終止合

約，就會自動續約一年，那免費交換新聞的我們大部分都是自動續約，除非我們覺得他置入性太多，我們就會終止或是重談。（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

免費的大部分是自動續約，合約上都會寫如果雙方無異議就繼續續約，如果有異議，就是一個月前要提出。付費是每年都要簽一次，但有時候是一年到兩年簽一次。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

儘管同一家入口網站，其與不同新聞合作夥伴所簽的合約不盡相同，會因當時的談法而有不同的內容，六家入口網站主要合約內容為「聯盟方式（付費或免費交換新聞）、新聞則數、新聞刊載時間、新聞版權與授權範圍、新聞品質、新聞廣告或行銷、新聞修改、新聞責任歸屬、新聞串接方式與新聞格式、保密同意書」等。

在聯盟方式中，合約會記錄與這家新聞網站是付費購買新聞或免費交換新聞，若是付費購買模式，合約上會紀錄月費、一天的新聞則數或一個月的新聞則數等數量，若是免費交換模式，合約上則會記錄如何交換，是採取換曝光、提供連結或交換廣告版位等方式。在合約上也會明確記錄聯盟方式以及新聞則數，以促進雙方合作之成效。

合約亦會紀錄入口網站可以刊載新聞的時間，由於入口網站無新聞內容的所有權，僅有新聞刊載的權利，因此在合約中必須明確規定。多數新聞可放在入口網站最少七天，有的為三十天，有的為九十天，最多可放到合約結束為止，依每家的合作狀況不同，天數也不相同。

合約內容會有新聞則數、費用、天數，會寫授權我們放在網站上幾天，最少可以放七天，最多合約期限內，比如我跟他三年都有合作，合約期限就可以到三年。（Yahoo！奇摩，訪談稿，2011 年 11 月 14 日）

有的是 30 天，就是你的新聞只能放在我網站上是 30 天，有的是 90 天，有的是根本不管，以前遇過最少是 7 天的。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月

21 日)

刊載時間最多 30 天，過了 30 天就要刪掉那新聞，我們只有刊載的權利，像大陸的新聞也只有刊載的權利，就給我們這資源使用而已。(Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日)

合約亦會紀錄入口網站新聞的版位與授權範圍，例如有的規定只能在入口網站的新聞頻道刊登此新聞，不能在入口網站的其他頻道(例如業務部或廣告部)刊登。此外授權地區也很重要，例如台灣新浪的新聞，就會規定是否可以授權給其他如北美、香港地區，這些皆會記錄在合約上。

媒體跟我合作都會談到授權地區，例如新浪北美、新浪香港、新浪跟其他的站上授權地區，內容上彼此的責任歸屬，這些內容呈現的方式成本的負擔在誰身上，比如說你的內容是你自己的成本你要去負擔，我的網站是我的呈現是我要去負擔，大家合作方式下產生的成本怎麼去吸收都會記錄。(Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日)

新聞網站提供給入口網站的新聞品質於合約上亦會規定，有的不能有腥羶色、置入性廣告的新聞、太過偏頗、商稿等類新聞，以確保入口網站給人公正、客觀的形象。而新聞網站也規定入口網站不能拿他們的新聞打廣告或行銷，雙方在新聞品質上都需配合，聯盟才得以順利達成目標。

稿的品質基本上我們會要求，我們不希望看到煽色腥，還有置入性廣告的新聞，絕對不行，我們都有跟 partner 在合約裡規範。(Yam，訪談稿，2012 年 1 月 19 日)

新聞網站提供給入口網站的新聞有些在合約規定是可以修改新聞內容的，有些則不行，例如MSN新聞在合約中與合作媒體有規定，新聞可因網站版面關係去做必要的修正與調整，如將新聞標題的字數修改成MSN新聞需要的字數，換言之，雙方必須付出一些

必要的商業成本，去維持雙方內容的品質。

比如說我的 content 買進來之後，我因為網站版面的關係，我可能會去做一些必要的修正跟調整，因為通常你 content 買進來我不能改你的東西，可是你像我們放在首頁的標題才 14~16 字，你的標題那麼長，我就要改標了，這個就要簽在合約裡面。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

但有些新聞網站規定入口網站不能修改所提供的新聞內容，因為這牽涉到版權、著作權的問題，連錯字也不能更改，只能透過新聞網站更改或刪除該則新聞，因此責任的歸屬在合約上也會明確記錄。

合約有規定我們是不能改的，因為我們改的話，變成我們就有責任，錯字的話就是那些新聞來源要自己負責。（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

合約也會記錄權責部分，例如說今天是你記者寫出來的新聞，你要全權負責，如果今天你有報導不實，人家要告你，你就要負責。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

入口網站面對新聞網站每日提供的大量新聞，如何抓取新聞、新聞如何串接、新聞格式為何，在合約上都須明確紀錄，例如是採用RSS或XML接取新聞，技術方面都需約定，每日的新聞抓取時間和新聞更新時間亦會記錄於合約內。

合約會寫得很清楚我們如何串接，比如說我是跟他 RSS 接，那即使他有 XML，我們也不能去接，如果要換 XML 接，就還要再簽一個附約，就是合約再加附約，那個也是要再簽一次。（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

我不可能 24 小時都去抓取資料，那我要怎麼抓，是每個整點抓還是怎樣，如果你的更新都在晚上，那我白天去抓就抓不到新聞，所以抓取時間、更新時間、什麼地方抓取、新聞的格式都要說好。（Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20

日)

上述可知，入口網站與新聞網站進行策略聯盟時，皆以簽訂合約的方式進行，合約明確紀錄雙方聯盟方式、新聞則數、新聞刊載時間、新聞版權與授權範圍、新聞品質、新聞不能打廣告或行銷、新聞是否可以修改、新聞責任歸屬、新聞串接方式與新聞格式，最後亦會簽訂保密同意書，由於每家新聞網站與每家入口網站的聯盟模式都會不同，因此規定雙方合作的內容是不能對外公開的。「我們合約最後還會簽訂保密同意書，是說雙方合作的內容是不能對外公開講的」(中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日)

本研究觀察，入口網站與新聞網站的關係有別於單純的買賣或友情連結就在於合約訂定，雙方才有保障以促進成效。例如有些新聞部落格想與入口網站合作但不願意簽約就無法合作。「每家都會簽約，有些部落格新聞想跟我們合作但都不簽約，我們就無法跟他合作」。(Sina台灣，訪談稿，2012年1月20日)

有一家科技橘報，他有點像是部落格，他每天會有一些科技類的新聞，我們本來想跟他合作，可是他合作方式很奇怪，他就是不簽約，也不提供你怎麼串接，你就自己去複製文章貼到你的網站去，然後只要註明來源就好，但我們法律規定就不行，所以就無法合作。(PChome Online，訪談稿，2012年1月2日)

入口網站與新聞網站以簽訂合約的方式進行聯盟，以掌控資源的流動，分享彼此獨特的資源，雖在合約中明確完整的記錄雙方聯盟過程須遵守的規範，但從策略聯盟的類型上判定應屬低度合作之單邊契約聯盟。

Das與Teng(2000)依資源特性將聯盟類型分類，認為由於不同資源類型具有不同的資源特性，企業的策略聯盟型態偏好會受到企業本身資源型態及聯盟對象資源型態的影響，可分為單邊契約聯盟、雙邊契約聯盟、少數股權聯盟和合資四種類型。Das與Teng(2000)文獻提到，當組織本身(入口網站)提供財產基礎資源為主時，而夥伴(新聞網站)提供知識基礎資源為主時，偏好採用合資的聯盟類型，但根據蒐集到的實證資料，

入口網站與新聞網站聯盟是屬於低度合作之單邊契約聯盟，不符合Das與Teng（2000）過去的相關研究發現異質性資源交換應採用合資聯盟，雙方關係得以穩固。入口網站與新聞網站目前聯盟現況為單邊契約聯盟，較適合財產資源的交換。因此，未來入口網站與新聞網站是否有合資的可能讓聯盟更加穩固，將成為本研究之實務建議。

第四節 入口網站與新聞網站策略聯盟之關鍵成功、失敗因素

本研究問題四為了解入口網站與新聞合作夥伴間的成功與失敗之關鍵因素，以及評估聯盟成果的表現，依照受訪者之描述，聯盟可分為成功案例與失敗案例。

一、成功之關鍵因素

入口網站與新聞網站進行策略聯盟，針對入口網站的訪談結果得知，聯盟普遍獲得正面績效，由於入口網站缺乏專業的新聞內容，也無專業的新聞記者與編輯，在新聞頻道的人力不足，以策略聯盟獲得內容，豐富自身平台。在成功的關鍵因素上，根據訪談結果得知其包括「合作對象彼此的信任與溝通程度高」與「合作對象目標達成率高」為關鍵成功因素。

（一）合作對象彼此的信任與溝通程度高

信任對聯盟關係的持續性具有顯著的影響，甚至關係到未來是否願意維持合作關係。根據文獻 Cullen, Johnson 與 Sakano（2000）的研究發現，成員間的互信與承諾對聯盟成效是有影響的，而聯盟的績效表現會進一步影響該企業未來聯盟夥伴的長期合作傾向。因此，聯盟的過程中，夥伴間的溝通與信任扮演重要的影響角色，當夥伴雙方信任以分享彼此資源，增加策略聯盟成功的可能性。在本研究訪談中，入口網站指出在與新聞網站聯盟時，與新聞合作夥伴無法溝通時，就會對夥伴失去信任，會終止合約或不續約不繼續合作。

有些合作蠻成功的，我們信任他給的新聞品質，平時也常聯繫溝通，沒什麼大

問題都會繼續合作。(MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日)

由上述訪談結果得知，當聯盟夥伴之間存有信任時，合作雙方會為了達成共同的利益而不會擔心聯盟夥伴的行為，信任將會促使聯盟夥伴的行為能夠符合雙方的預期，因此，信任可以讓聯盟夥伴願意接受風險且這對於彼此的關係將有其正面影響。

(二) 合作對象目標達成率高

入口網站與新聞合作夥伴為資源交換關係，在合約上會明確規定雙方應盡的義務，透過聯盟前簽訂的完整合約，降低聯盟過程中的衝突，以達成雙方聯盟之目標。入口網站因缺乏新聞內容與新聞專業，與新聞網站聯盟最主要目標為獲得多元的新聞內容、豐富的新聞類別與廣度、品質良好的新聞、對方的新聞專業與獲得每日即時新聞等聯盟之目標，當雙方聯盟，上述目標達成率愈高且感到滿意時，聯盟成功機會愈大。例如入口網站與中央社和TVBS合作時，新聞品質與專業有一定之水準，提供的新聞除了文字外亦搭配圖片，即時性高且新聞種類多樣，此時目標達成率愈高，聯盟愈成功。「中央社就即時性高，內容品質不錯，還有中廣即時性也比較高，合作蠻愉快的」。(中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日)

成功的案例就是中央社和 TVBS，一直合作都蠻 OK 的，中央社是新聞多，然後 TVBS 是幾乎每則新聞都會有圖，因為他們都有新聞截圖，user 愛看圖。

(PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日)

除了達到新聞品質與新聞專業等目標外，新聞的點閱率與流量也成為入口網站與夥伴聯盟時欲達成之目標，若該則新聞網友的點閱率高時，也能提升入口網站的流量，因此點閱率高的新聞，也是入口網站與新聞網站聯盟時成功的因素之一。「成功的夥伴就是他的新聞網友點閱率高、內容不錯，新聞是user喜歡看的」(中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日)

我們會看給我們的新聞總量，然後看分類新聞的流量，對我來講我希望我買的

新聞是有競爭力的，點閱率是在排行榜前面的，我們會有這排行榜的機制。(Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日)

如果這家或某個新聞類別看的人很多，那我們就會保留繼續合作，如果說這家或這個類別看的人少，我們就會考量是不是跟他換類別，或是乾脆換別家合作了。(Yam，訪談稿，2012 年 1 月 19 日)

在合作之前即有相當程度的了解，在進行策略聯盟的過程中，對彼此的期望、如何合作、及欲達到的目標都能達成時，聯盟的成功機會較高，當聯盟合作可以達到雙贏之目的，下次就會繼續合作。

二、失敗關鍵因素

入口網站與新聞網站進行策略聯盟，針對入口網站的訪談結果得知，失敗的關鍵因素為「未遵照合約使得聯盟無法持續」與「翻譯差異導致聯盟失敗」。

(一) 未遵照合約使得聯盟無法持續

入口網站與新聞網站進行策略聯盟時，皆會與夥伴簽訂合約，合約內容主要記錄「聯盟方式（付費或免費交換新聞）、新聞則數、新聞刊載時間、新聞版權與授權範圍、新聞品質、新聞廣告或行銷、新聞修改、新聞責任歸屬、新聞串接方式與新聞格式、保密同意書」。當雙方聯盟未履行合約規定時，皆會導致聯盟終止和失敗。例如夥伴提供的新聞則數不如合約上的記錄，若某家新聞網站每日需提供給入口網站三十則新聞，但實際上每日提供新聞則數總是少於三十則，不符合合約規定，使得入口網站未來將不願意與該家新聞網站繼續合作。

除了新聞則數外，當夥伴提供之資源品質不佳時，聯盟亦會失敗，入口網站在進行策略聯盟時，積極尋找高品質資源之聯盟對象，而許多聯盟關係後來無法成功，即在於對方所提供之資源品質不佳，或者格式不同所導致。例如新聞過多腥羶色、置入廣告、

商稿的新聞，或新聞內容錯誤率高和報導不實，亦會導致失敗的聯盟，從訪談結果得知，入口網站無法忍受抄襲新聞的新聞夥伴，當該夥伴之新聞過多抄襲時，就會無法繼續合作，使得聯盟破局。

失敗案例就是他當初合約上講的則數有這麼多，但後來發現沒有，例如比較小家的媒體會這樣，或者他的內容過於偏頗，內容常常有錯誤，我們可能就會列入下次不合作的媒體。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

例如美通社我們也曾經要跟他們合作，但他都是商稿（來自各企業的公關稿），因為我不想我的 user 看這樣的內容，最後決定不要跟他合作了，這就是在合作前考量到不妥，就不合作了。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

失敗案例 NOW News，因為他的新聞有圖沒圖的，其實我們事先有跟他們反應，就是年中的時候就有跟他們反應，可是因為他們剛好人事異動還是改組，反正就是有換人，可能沒有交接到，所以變成說我們有反應他們都沒有改，都沒有改善這樣不符合我們需求，我們就只好終止合作。（PChome Online，訪談稿，2012 年 1 月 2 日）

NOW News 的新聞很愛抄別人的，他們的記者比較多，他們會上微博找新聞，也不能說都抄啦，就是改寫，這樣我們認為不太好。（Sina 台灣，訪談稿，2012 年 1 月 20 日）

除了上述未遵照合約使得聯盟終止外，能不能看到直接的績效成長則為聯盟關係是否繼續進行的重要指標，例如該新聞點閱率不高或對網友來說，並不是重要的新聞時，入口網站亦會列入失敗的案例，下次不繼續合作。

例如有新聞會告訴你台北市現在的空氣汙染指數是很嚴重的，可是你不會因為很嚴重就足不出門，所以這個內容對 user 來講不是很重要，他的點閱率就不高。（中華電信 HiNet，訪談稿，2011 年 12 月 19 日）

（二）翻譯差異導致聯盟失敗

入口網站與新聞網站進行策略聯盟，有些夥伴為國外通訊社或外電新聞，此時面臨翻譯的問題，或人名翻譯不同亦會造成新聞解讀之不同。除了外電新聞外，兩岸翻譯的新聞會有簡、繁體字差別，在地性與文化差異性的新聞內容亦會影響網友的解讀，因此翻譯差異常導致聯盟失敗。

中間合作還是有語言的問題，有翻譯的問題，尤其是許多外電翻譯新聞的部分蠻多錯誤的。（MSN 台灣，訪談稿，2011 年 11 月 21 日）

會有一些翻譯的問題，大陸那邊沒有幫我們翻好，我們雖然有一個詞庫可以去
做翻譯的替換，但沒有辦法做到百分之百，譬如說世足賽，很多足球明星的名
字，在兩岸翻譯上就會不一樣，我們會去建立詞庫，而且大陸新聞也會有內容
在地性的問題，所以有時候過來的新聞也不能用。（Sina 台灣，訪談稿，2012
年 1 月 20 日）

綜合上述，可以看出入口網站與新聞網站策略聯盟，成功關鍵因素為聯盟夥伴間的信任關係與一致的目標達成率，雙方藉由合約達到合作共識，當雙方皆已具備一定的信任基礎，對於彼此的發展目標、屬性、定位已達成共識時，聯盟較容易成功，並透過合約中清楚共識與規範，成功機率也較高。相反的，當新聞合作夥伴在合作過程中缺乏誠信關係，或雙方目標達成度低時，策略聯盟常會終止或不再續約。

第五節 其他發現

一、入口網站與新聞網站關係似敵似友

入口網站與新聞網站聯盟有成功亦有失敗，入口網站如何看待新聞網站，有些入口網站認為新聞網站要自行發展，不該將新聞內容給入口網站，有些則認為雙方可進行策略聯盟創造優勢。根據訪談結果發現，入口網站與新聞網站策略聯盟是各取所需

的合作模式，尋求互補性資源，彼此為聯盟夥伴的合作關係，但有些知名的新聞網站視入口網站為競爭者，認為新聞若不提供給入口網站，自己網站的流量就會增加，因此不與入口網站合作或終止合作，但有些小規模的新聞網站則認為與入口網站合作可以增加曝光的機會，獲得更多知名度。「對方不合作，因為他們認為，一旦不跟入口網站合作，他們的流量就會增加」。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011年11月14日)

有一些傳統媒體還是有一些包袱，會認為試試看如果不提供給雅虎，這樣網站的流量是不是會有成長，但有些媒體就是主動找我們合作，希望在我們這邊曝光。(Yahoo！奇摩，訪談稿，2011年11月14日)

以入口網站的角度來說，他們不認為與新聞網站互為競爭關係，如同前述文獻 Huang, Yang, 與 Chyi (2011) 從需求端研究國內入口網站與新聞網站間的競爭關係，可發現多數的新聞網站與入口網站是「非競爭」的朋友關係，是一種互利的合作方式。合作互利並非完全立足於金錢或是其他實質的互惠，而是有其他非實質上的利益，例如新聞網站會獲得曝光機會，以及從入口網站提供連結到自家新聞網站的機會。因此，從入口網站的角度，新聞網站不應視他們為競爭者，因為入口網站角色與專業新聞網站角色很不一樣，入口網站是綜合型內容的提供平台，可以在入口網站看到多類別的新聞或資訊，而入口網站所經營的範圍比專業新聞網站多很多，例如在中時電子報可以看到最完整最深入的中國時報報導，但看不到聯合新聞網或蘋果日報，但在入口網站卻可看到不同合作媒體提供的重點內容，因此入口網站認為他們不是新聞網站的競爭對手，反而是新聞網站最有效的通路商。

其實我不認為udn要把我入口網站視為競爭者，因為我們是入口，競爭對手是Yahoo，我們性質不一樣，而且我們這邊什麼新聞都有，中時會有NOWnews的新聞嗎？(MSN台灣，訪談稿，2011年11月21日)

競爭對手是雅虎，我們是入口網站對入口網站，如天空、MSN，那如果是專業新聞網站，因為他們自己有生產內容所以他們的競爭跟我們不太一樣，因為他

們有養記者，我們並沒有，我們只是內容的刊載者，入口網站角色跟一般專業新聞網站角色就不太一樣。（PChome Online，訪談稿，2012年1月2日）

跟那些夥伴不叫競爭關係，會來入口網站的人是可以看很多家的新聞內容，網友的需求不一樣。（中華電信HiNet，訪談稿，2011年12月19日）

入口網站認為與那些新聞夥伴不是競爭關係，但入口網站亦提及某些新聞網站將他們視為競爭者，例如蘋果日報只與入口網站暫時性、短期的合作，蘋果日報達到一定的曝光後，就希望把流量留在自家新聞網站，讀者要看蘋果日報，就必須直接上蘋果日報網站。因此，亦有入口網站認為新聞網站本該自立自強，與入口網站合作，流量都在入口網站。

有些新聞網站不跟我們合作要維持自己的流量，我不反對，我覺得這樣蠻好的，網路市場競爭激烈，他們不跟我們合作能有自己的獨家，不要給入口網站，這樣也是對的。（PChome Online，訪談稿，2012年1月2日）

蘋果他們之後沒有要合作了，現在只是談一些暫時性的合作方式，我們跟他談價格付費給他們，可是他們也不要，我猜測他們本來就沒有要賣新聞，但是他們可能因為去年新聞網站才架起來，所以這段期間先跟各家暫時性的合作，讓人家知道蘋果日報有網站，那以後就是覺得曝光夠了，就不合作了。（PChome Online，訪談稿，2012年1月2日）

上述結果發現，入口網站認為與新聞夥伴不是競爭關係，但某些新聞網站卻將入口網站視為競爭者，呼應文獻入口網站與新聞網站之微妙關係，兩者為「亦敵亦友」。

二、點閱率或預期流量收費為可行之商業模式

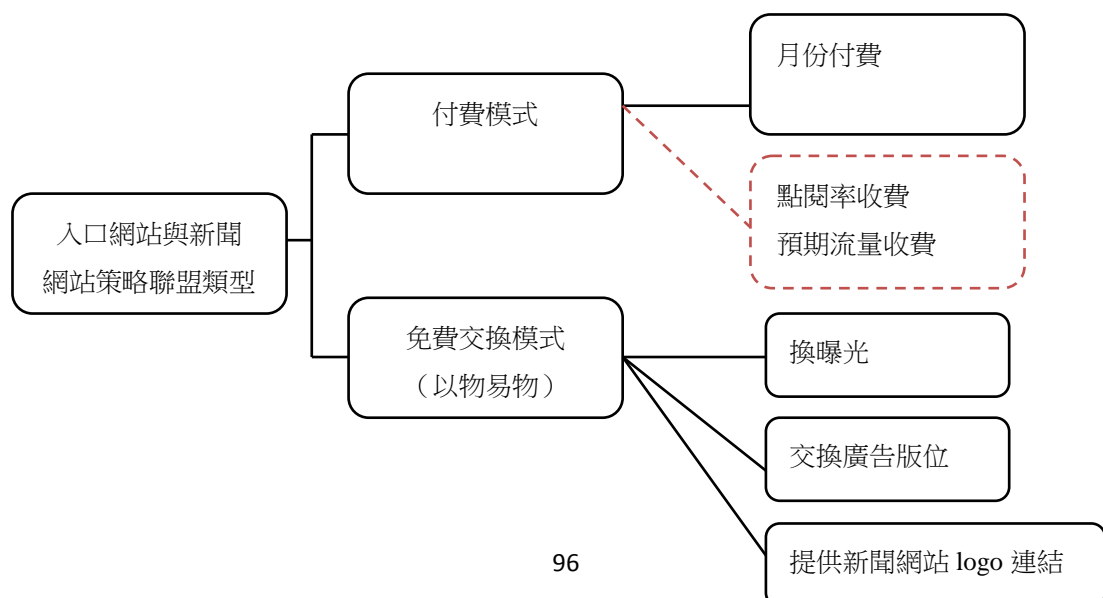
在聯盟類型中亦有其他發現，入口網站與新聞網站策略聯盟模式以「付費模式」和「免費模式」為主。在付費模式中多以月份付費為主，然而這樣的商業模式其實無法分

擔風險更沒有回饋機制。舉例來說，若入口網站發現某個新聞來源幾乎沒有流量，但入口網站成本已經產生，無法回收。相反地，若入口網站發現某個新聞來源流量爆增，但此新聞來源也得不到任何好處，因此入口網站通常希望以低價購買新聞，而新聞網站則傾向將獨家或較有價值的新聞留給自家網站。本研究之受訪者提到在付費模式中，除了目前採用的月份付費外，亦可採用讀者的點閱率收費或預期流量收費等方式（達到一定點閱率或流量才收費），類似廣電媒體採用的收視收聽率模式。

現在都只有月份付費，但其實對方來的新聞有些是品質不佳，或冷門新聞沒有人會看，我建議可以用點閱率付費或你給我的新聞達到一定的流量時才收費，這樣或許是新的合作模式。（PChome Online，訪談稿，2012年1月2日）

受訪者強調，如此可以確保新聞品質，希望藉由點閱率收費或預期流量收費的聯盟方式，促使新聞網站提供之新聞品質能更好，且提供之新聞為讀者喜歡看的内容。當入口網站新聞頻道之新聞點閱率高時，外連至該家新聞網站的機會也高，該家新聞網站的知名度會更好，透過此種模式使雙方更積極的合作以達到高點閱率，受訪者認為這模式是可行的商業模式，但目前此種聯盟模式還未被採用，本研究圖 3 整理目前入口網站與新聞網站策略聯盟模式，以及在付費模式中，點閱率或預期流量收費為未來可行之商業模式。

圖 3 入口網站與新聞網站策略聯盟模式



第五章 結論與建議

本研究探討入口網站與新聞網站之策略聯盟，本章摘要第四章研究結果並回顧第二章的文獻探討，提出本研究之結論與建議。本章分為三部分，第一節為研究結論，簡述本研究之整體目標與主要發現，第二節為研究貢獻，分為學術貢獻與實務貢獻，第三節為研究限制與未來研究之建議。

第一節 研究結論

本研究以資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟，透過深度訪談國內六家入口網站，分析入口網站與新聞網站各自擁有的資源優勢與資源配置情形，進一步了解其策略聯盟之動機、目的、類型、夥伴選擇標準以及成敗之關鍵因素，以下提出五點結論，最後根據研究結果提出本研究之貢獻與建議。

一、 聯盟動機來自互補性資源

本研究發現入口網站與新聞網站各自擁有不同資源，入口網站擁有高流量的網站造訪人數，以及豐裕的網域資產，入口網站有廣大的平台供使用者使用，且是使用者進入網際網路的大門，新聞網站則擁有專業的記者與編輯團隊、完整的新聞資料庫和獨家新聞。雖然入口網站有高流量，但卻沒有新聞內容，相對的新聞網站擁有專業的新聞內容，但流量卻不高，因此雙方資源各有不足之處，靠策略聯盟補足自身欠缺資源，符合以資源基礎觀點分析策略聯盟動機的論述。

就細部資源類型來看，六家入口網站皆有自行開發的新聞挑稿系統，可將每日大量的新聞分類，提供讀者綜合性、多元化的新聞來源，且入口網站有高流量的造訪人數，此為入口網站之「獨特性財產基礎資源」。入口網站偏重擁有獨特性財產基礎資源，新聞網站偏重具備獨特性知識基礎資源，因此雙方產生策略聯盟的動機。

入口網站策略聯盟之動機，不外乎以資源互補及利益共享為原則，入口網站擁有通路平台及大量的造訪人數，因而需要新聞內容供應商的加入，因此入口網站與新聞網站策略聯盟最主要的動機為「獲得專業新聞內容」、「讓平台的內容豐富進而提升流量」。而新聞網站會與入口網站聯盟主要動機為「換曝光」、「獲得更多流量」，希望透過策略聯盟達到新聞內容曝光，透過聯盟來強化自身的核心內容資源，新聞網站藉由入口網站之曝光達到更多點閱率和外連至自家新聞網站的機會。

以雙方聯盟動機來說，本研究結果呼應過去策略聯盟研究之動機為獲得與本身組織資源不同的互補性資源。如同 Liu 與 Chan-Olmsted (2002) 運用資源基礎觀點研究無線電視網與新聞網站兩者策略聯盟的資源交換情形，指出傳統媒體中的無線電視網因財產性資源為優勢，故多提供此類資源，而新聞網站資源優勢為知識性資源，故會提供技術、能力等這方面的資源來換取較缺乏的財產性資源，如同本研究一方提供財產性資源（入口網站），一方提供知識性資源（新聞網站），在資源與競爭優勢之連結上，入口網站與新聞網站兩者皆為新媒體，但卻各自擁有不同的資源優勢，雙方透過聯盟善用自身優勢資源，以創造競爭優勢。

資源的互補性是促成合作的重要因素，互補性的概念說明企業雙方共同利用資源的原則，相較於獨立開發能夠獲得更高報酬，呼應過去文獻聯盟動機來自互補性資源。黃偉軒（2011）由資源基礎觀點探討台灣新聞網站策略聯盟研究發現，新聞網站聯盟最主要動機為獲得其聯盟夥伴的內容與服務，例如生產綜合性新聞的新聞網站，即可透過與較特定領域專業之媒體聯盟來獲得較為專業的內容資源，而本身繼續打造本身內容的品牌與獨特性。由此可知，透過策略聯盟快速取得互補性及大量的內容，本研究亦發現相同之動機。

從資源基礎觀點來看，企業在進行策略聯盟前，應先對本身所擁有資源做評估，掌握相當資源優勢後，進而與其他業者合作以彌補平台經營時所缺乏的資源，資源類型不僅會影響策略聯盟的結構安排，資源配置也會影響到策略聯盟的表現，不論是跨業或同

業之策略聯盟，倘若雙方資源無法互補，則難以進行策略聯盟，最後終會導致聯盟失敗。

(Das & Teng, 2000)

二、夥伴相似性扮演重要角色

資源基礎觀點雖然強調資源「異質性」的重要，然而，本研究發現入口網站與新聞網站進行策略聯盟除了會衡量彼此資源能否互補外，在進行資源交換時亦會考量夥伴的屬性是否相似，當夥伴有一定程度的相似性，才可能進行資源交換，以達雙贏之策略性目標。倘若與新聞合作夥伴屬性差異過大，縱使資源可以互補也無法達成策略聯盟，換言之，異質性資源的互補雖然重要，但是資源交換時仍會考量夥伴的名聲、屬性以及影響力等。

首先，入口網站會考慮新聞夥伴之「市場地位」是否較為相似，包括該新聞夥伴之名聲、屬性是否符合入口網站需要的即時新聞和良好的新聞品質，由於入口網站希望新聞較公正客觀以符合不同立場讀者的需求，因此新聞夥伴之屬性也要是具公信力媒體，提供的新聞品質良好，不可有腥羶色、置入性廣告的內容，且新聞網站的評價、聲望、流量、新聞類別廣度和組織規模等皆須與入口網站的「調性相合」，換言之入口網站多傾向與本身調性相合之夥伴聯盟，例如彼此流量相當、或彼此皆是提供新聞服務的領先者。本研究發現 Yahoo! 奇摩新聞會考量合作媒體聲量夠不夠大，是否具有公信力；MSN 新聞會考量媒體的大小，規模較小的新聞網站內容量較少，合作起來比較辛苦；PChome 則考量夥伴是否為公信力媒體，且提供的新聞內容品質是否良好，是否出現置入廣告；HiNet 新聞在選擇夥伴時，主要以能提供即時新聞的網站為合作對象，例如即時性高的中廣新聞網；Sina 台灣新聞傾向與能客觀報導且無情緒性字眼之新聞網站合作；Yam 主要以能提供綜合型新聞內容之夥伴合作。上述可知，新聞網站之新聞品質與媒體的公信力為入口網站選擇夥伴之首要考量，其次為能提供即時新聞、綜合型新聞之夥伴，六家入口網站皆傾向與自身市場地位相似、調性相合、屬性較為相似之夥伴合作。

而夥伴的相容性亦展現在「技術相容」以及「資源轉換相容」。在與新聞網站聯盟

的過程中，本研究發現聯盟夥伴會考量彼此的資源轉換易用性，例如有些新聞篇幅是否與入口網站能呈現的篇幅一致，影音新聞數位檔頻寬也須一致，入口網站新聞的標題字數限制、入口網站新聞版面的需求、新聞的格式、抓取方式與版面上皆要能相容，必須符合雙方的需求。當聯盟夥伴具有一定的相似性，能增加彼此資源的轉換效率，降低運用彼此資源的難度，其中以 MSN 新聞與 Sina 新聞最重視技術上的相容性，MSN 新聞強調夥伴提供的新聞須符合 MSN 首頁之版位，新聞標題字數要適中，Sina 新聞則強調新聞抓取格式要一致，若新聞格式都抓不出來，根本無法呈現完整的新聞，此皆為技術相容之重要性。

過去研究發現夥伴相似性、技術相容性扮演重要角色，如針對新聞網站之策略聯盟夥伴選擇發現夥伴相似性扮演重要角色，新聞網站在聯盟時會考量聯盟夥伴之形象、調性與立場 (Lewis, 1990; Bronder & Pritzl, 1992; Das & Teng, 2000; Shah & Swaminathan, 2008; 黃偉軒, 2011)，而本研究亦發現夥伴相似性的重要。換言之，入口網站在尋找策略聯盟之夥伴時，以夥伴之策略相容與技術相容為最主要考量，雙方在聯盟上的一致目標為獲取互補性資源，當策略相似，技術亦能相容時，最有利雙方資源的轉換。以此觀點分析入口網站在與新聞網站進行策略聯盟時，除了為獲得對方的互補性資源外，夥伴選擇也會考慮彼此是否有一定的相似程度，若雙方目標或企業文化無法相容，各方態度不一，行事風格不一，也很難合作下去。

三、關鍵人物易促成雙方聯盟

策略聯盟常牽涉到人的問題，在合作過程中有熟識的「第三方」，或是指標性的人物，往往能促成聯盟成功。在六家入口網站中，有五家入口網站皆認為關鍵人物的認識易促成雙方聯盟，Yahoo! 奇摩新聞與 HiNet 新聞強調合作是動態的過程，與主管的決定有關，若主管與聯盟夥伴之主管較為熟識或價值判斷一致時，聯盟較容易成功。MSN 新聞也提到關鍵人物認識的重要性，台灣 MSN 與其他國家的 MSN 主管熟識，如英國總部、美國、澳洲、印度、日本等不同國家的 MSN 主管熟識，其資源可以彼此分享。

台灣 Sina 主管與北京新浪網主管熟識，每個月定期至北京開會，與北京新浪的主管保持聯繫，由於熟識北京新浪的主管，資源可以共享，因而取得北京新浪網的獨家授權，或有些原與台灣 Sina 的其他頻道有合作例如 Market Watch，由於在別的頻道有合作經驗且熟識對方，合作成效良好因而在新聞頻道繼續合作。

而 PChome 的新聞聯盟夥伴，有些原是 PChome 廣告部或業務部的客戶，與 PChome 相關人物熟識，由於先前曾與廣告部或業務部頻道合作的經驗，而此合作經驗是正面關係且聯盟成效良好時，就成為 PChome 新聞頻道的合作夥伴，例如市調公司、論壇等，以此提供市調新聞給 PChome 新聞頻道。因此，當入口網站與聯盟夥伴除了在關鍵人物上有認識外，若與該家新聞網站合作較久較熟悉時，往後亦會繼續合作，雖然該新聞網站的主管已替換，但是合作團隊中有人與入口網站保持聯繫，已熟識與入口網站的合作狀況，就會繼續合作下去。本研究發現主管或經營者個人的人際網絡有時候可以為聯盟帶來合作的機會和其他協助，因此關鍵人物的認識扮演重要角色，人際關係往往能取得獨家新聞或獨家新聞合作的機會。

關鍵人物的認識能幫助媒體促成許多合作或商業機會，過去在策略聯盟夥伴選擇上有以社會資本的概念略為提及（Ring, 2000），但較少策略聯盟提及關鍵人物的認識的重要性。鄭貴月等人（2009）在研究台灣廣播電台策略聯盟與媒體組織資源運用時提到，未來以資源基礎觀點進行策略聯盟的相關研究時，應該納入文化因素作考量，由於中國人長期受到儒家文化薰陶，非常重視人際關係之建立與人情壓力，有時候聯盟合作成敗不單是利益、信任與資源考量，人際關係與關鍵人物的認識也是重要影響因素，中國人常戲稱此現象為「有關係就沒關係，沒關係就有關係」。

四、聯盟類型為單邊契約聯盟

本研究發現台灣六家入口網站與新聞網站策略聯盟的主要類型有兩種：「付費模式」和「免費交換模式」，入口網站與主流的新聞網站或流量較高的新聞網站多採用付費購買新聞的模式，而以合作媒體的家數計算時，則是以免費交換新聞為較多。其中 Yahoo！

奇摩、Yam、PChome 與 Sina 四家入口網站皆提到以合作媒體家數計算，花錢買新聞是少的，但流量較大的合作媒體則多為付費模式，例如 PChome 新聞頻道與流量較大的合作媒體中央社、TVBS、NOWnews 皆採用付費模式。

在免費交換新聞的部分，免費交換獲取新聞網站的新聞內容，並非真正免費，而是用其他交換條件，不牽扯到實際金錢的交易，是一種以物易物的交換方式，新聞網站的內容是有價的，入口網站的版位也是有價的，本研究發現免費交換模式可分為換新聞網站的曝光、提供新聞網站 logo 連結以外連至新聞網站、以及交換廣告版位三種方式。以 HiNet 新聞來說，在免費交換新聞的部分只有「換曝光」此模式，全部無法外連至新聞網站，希望將流量保留於自家入口網站。Yahoo! 奇摩與 MSN 新聞則是以「換曝光、提供新聞網站的 logo 連結」兩種方式交換對方新聞，例如 MSN 新聞頻道的合作夥伴鉅亨網，僅以換曝光方式交換對方新聞，無法從 MSN 新聞頻道外連至鉅亨網，但中央社、公共電視、NOWnews 等新聞網站，則可以透過 MSN 新聞頻道外連至新聞網站，此為換曝光、提供新聞網站 logo 連結至該家新聞網站的兩種合作模式。

而 PChome 與 Sina 兩家入口網站是以「換曝光、交換廣告版位」交換對方新聞，例如與 PChome 新聞頻道合作之夥伴鉅亨網是財經新聞為主的網站，以新聞內容換取 PChome 首頁的廣告版位或股市頻道中廣告版位。Yam 新聞在免費交換新聞的部分主要採用「換曝光、提供新聞網站的 logo 連結、交換廣告版位」這三種方式，如合作夥伴俄新網、壹電視，可從 Yam 新聞頻道連回自家新聞網站。上述可歸結，HiNet、PChome 與 Sina 這三家入口網站皆無提供外連至新聞網站之模式。

不管是付費模式或免費交換模式，六家入口網站與每一家新聞網站聯盟時都會簽訂合約，敘明新聞刊載的權利與義務，透過明確的合約規定，雙方履行合約中的內容進行聯盟。合約簽定與每一家新聞網站皆不相同，主要合約內容包含聯盟方式、新聞則數、新聞刊載時間、新聞版權與授權範圍、新聞品質、新聞廣告或行銷、新聞修改、新聞責任歸屬、新聞串接方式與新聞格式和保密同意書。入口網站與供應內容之新聞網站合作

關係以簽定合約的形式，合約的效力具有一定的存續時間，多為一年簽訂一次，雙方之間基於資源的交換及共享，新聞網站依據合約規定提供新聞內容給入口網站，透過付費購買新聞或免費交換新聞合作，而入口網站再透過自行建置的新聞挑稿系統挑選新聞，因此，雙方聯盟類型屬於低度合作之單邊契約聯盟，依照契約履行聯盟義務，是一種較為低度的合作。

Das與Teng（2000）依資源特性將聯盟類型分類，企業的策略聯盟型態偏好會受到企業本身資源型態及聯盟對象資源型態的影響，Das與Teng（2000）提到，當組織本身（入口網站）提供財產基礎資源為主時，而夥伴（新聞網站）提供知識基礎資源為主時，偏好採用合資的聯盟類型，但根據蒐集到的實證資料，入口網站與新聞網站聯盟是屬於低度合作之單邊契約聯盟，不符合Das與Teng（2000）過去的相關研究偏好合資的聯盟類型，本研究結果無法呼應Das與Teng（2000）之文獻。可能的原因有幾種。首先，如文獻探討提到入口網站和新聞網站之間關係微妙，在彼此競合的情況下，合資聯盟很難形成。再者，每家入口網站平均合作之新聞網站約30~40家，入口網站的數量卻是個位數，由於供需失衡的關係，若入口網站發現某家新聞網站品質不良或議價不成，入口網站就會選擇與其他新聞網站合作，因此雙方要形成合資聯盟較不容易。當然也有可能國內入口網站和新聞網站管理階層並未針對雙方合作關係進行學理上分析，因此不清楚不同聯盟形式的優缺點。

目前入口網站與新聞網站之聯盟為單邊契約聯盟，根據文獻雙方投入資源應以財產基礎資源為主，但事實上一方（入口網站）是投入財產基礎資源，另一方（新聞網站）是投入知識基礎資源。換言之，Das與Teng（2000）之文獻認為，當知識性資源為自身企業（如入口網站）最缺乏時應採用合資，較容易獲取對方隱性知識，促進資源的轉換及長久的合作。例如蘋果日報這階段與PChome合作，下階段又不合作；或新聞網站視入口網站為競爭者，搶了他們的流量，或許改變目前的聯盟方式，採用合資聯盟，可讓聯盟更加穩固。因此，當雙方資源相異時，股權聯盟才能創造更多競爭優勢；若當雙方資源相同時，契約型聯盟則為較理想的合作模式。

五、信任關係與策略目標影響聯盟之成敗

合作對象的信任與溝通常常是影響聯盟成敗之主因，訪談中發現，Yahoo！奇摩、MSN 與 PChome 皆認為當夥伴在聯盟過程中溝通不佳缺乏信任時，會導致聯盟失敗。如 Yahoo！奇摩認為當夥伴提供之新聞過多廣告，又無法溝通時，合約期滿就不續約了。PChome 也指出，當合作夥伴提供之新聞缺少圖片，反映卻無改善時就會導致沒有繼續合作的意願或合作終止。因此 MSN 新聞提到當對方提供之新聞品質值得信任又常常保持聯繫良好溝通時，聯盟多會成功。因此，當聯盟夥伴之間存有信任時，合作雙方會為了達成共同的利益而不會擔心聯盟夥伴的行為，信任將會促使聯盟夥伴的行為能夠符合雙方的預期。

除了合作對象彼此的信任與溝通程度影響聯盟成敗外，在雙方聯盟目標達成率方面，入口網站聯盟目標為提供的新聞必須符合專業與品質良好，才不會牴觸入口網站給人公正客觀之形象，此目標達成率愈高，聯盟愈容易成功。例如 MSN 新聞與中央社合作成功，中央社提供之新聞內容的品質好且即時性高，編輯水準專業，符合 MSN 新聞之聯盟目標，HiNet 新聞與中央社和中廣合作成功，因為對方提供之新聞內容品質良好且即時性高，而 PChome 新聞也指出與中央社和 TVBS 合作可達到入口網站要求新聞品質與高點閱率之聯盟目標，若雙方聯盟目標達成率高，成功機率也高。

除了達到新聞品質與新聞專業等目標外，新聞的點閱率與流量也是入口網站與新聞網站聯盟時欲達成之目標，當夥伴提供之新聞點閱率高時，雙方合作也較易成功。例如 HiNet 新聞與 Sina 新聞皆重視新聞點閱率高低與新聞流量，能不能看到直接的績效成長則為聯盟關係是否繼續進行的重要指標，若無顯著的績效成長，則聯盟續約的可能降低。

因此，聯盟無法成功，即在於對方所提供之資源品質不佳、無法達成入口網站聯盟之目標、或者與聯盟夥伴溝通不佳缺乏信任等因素。換言之，本研究認為聯盟夥伴間的信任關係與一致的策略性目標是影響聯盟之成功關鍵因素，當入口網站在與新聞網站聯盟時，雙方必須具備一定的信任基礎，對於彼此的發展目標、屬性及定位須達成共識，

聯盟才會成功。此外，入口網站與新聞網站聯盟時，雙方透過合約清楚的共識與規範，合作成功機率也較高。

在策略聯盟文獻中，夥伴間的合作或資源的分配與互補性，都需建立在彼此的信任上，如此的合作關係不但在資源上能各取所需，亦可減少內部化過程中所產生的衝突而導致聯盟失敗。本研究發現影響聯盟之成敗主要取決於「合作對象彼此的信任與溝通程度」與「雙方聯盟目標達成率」，如先前相關策略聯盟研究，認為信任是建立策略聯盟的基礎，夥伴間的信賴對聯盟滿意度有顯著的關連，且雙方有共同目標時，不但聯盟較能成功，也能產生經營的綜效（Argandona, 1990；Mohr & Spekman, 1994；Whipple & Frankel, 2000）。

第二節 研究貢獻

一、學術貢獻

本研究在理論上的貢獻在於再次檢驗運用資源基礎觀點研究策略聯盟過程之可行性，本研究發現入口網站與新聞網站策略聯盟與資源配置密不可分，入口網站與新聞網站皆為新媒體，在聯盟過程中投入之資源亦不相同，入口網站投入財產基礎資源，新聞網站投入知識基礎資源，資源類型及在不同層面所投注的資源多寡的確有所差異，因此就理論的適用性來看，本研究顯示了用資源基礎觀點研究入口網站與新聞網站，因各自資源缺乏而進行策略聯盟之適用性，研究結果亦支持資源基礎觀點，顯示資源基礎觀點的確適合用來解釋入口網站與新聞網站之策略聯盟。過去尚未有研究從入口網站端分析其新聞聯盟的資源類型與運用，檢討並評估資源的品質，進一步考量入口網站欠缺之資源為何，是否需要策略聯盟補足自身缺乏的資源，而本研究填補此知識缺口。

再者，本研究提出一個專屬於入口網站與新聞網站的聯盟模式，此聯盟模式可分為兩種類型，分別是付費模式和免費模式。付費模式下以月份付費為主，免費模式中又可分為換曝光、交換廣告版位、和提供新聞網站 logo 連結三種，而在訪談過程中，受訪者

亦提到在付費模式中，除了目前的月份付費外，未來可加入點閱率收費或預期流量收費，因此本研究一併整理出專屬入口網站與新聞網站的聯盟模式，可作為未來研究入口網站新聞聯盟類型之參考。

最後，過去與新聞相關之策略聯盟研究主要從媒體角度出發，多是探討媒介間（inter-media）的策略聯盟例如新聞網站與報紙、電視、廣播之策略聯盟，本研究不同以往研究，從入口網站端出發，探討入口網站與新聞網站媒介內（intra-media）的策略聯盟，企圖強調媒介內的聯盟關係應該受到重視。相關文獻探討入口網站與新聞網站媒介內的策略聯盟研究較少，本研究突顯出兩者聯盟之重要性，藉由聯盟獲得資源優勢，以國內六家入口網站進行深入訪談與分析，探索入口網站與新聞網站聯盟之重要，為後續相關研究提供大量、豐富的市場資訊並奠定分析基礎。

二、實務貢獻

入口網站與新聞網站以簽訂合約的方式進行聯盟，以掌控資源的流動，分享彼此獨特的資源，聯盟類型為低度合作之單邊契約聯盟。根據文獻單邊契約聯盟為雙方投入資源皆是財產基礎資源，但本研究發現入口網站提供財產基礎資源，新聞網站提供知識基礎資源，此時根據文獻偏好採用合資的聯盟方式，業界未來是否有合資的可能讓聯盟更加穩固，此結果可供實務界參考。

再者，本研究在聯盟類型中發現，目前入口網站在付費模式中多以月份付費為主，某位受訪者提及除了目前採用的月份付費外，亦可用點閱率收費或預期流量（達到一定點閱率或流量才收費），促使新聞網站提供之新聞品質能更好，此研究結果提供給業界參考，目前點閱率收費和預期流量聯盟模式還未被採用，若採用點閱率或預期流量收費模式則可達成市場表現由雙方共同承擔或分享的目的，是可行的商業模式。

第三節 研究限制與建議

本研究以半結構深度訪談方式請受訪者逐一回答公司資源運用與新聞網站策略聯盟情形，但有可能因受訪者的個人經驗、認知而難以完全獲得全盤而詳細的資料，在訪談過程中，詢問到關於策略聯盟類型時，由於與每家新聞網站簽訂合約內容皆不相同，受訪者常基於與聯盟夥伴簽訂保密協定，或基於商業機密考量而無法繼續回答，尤其詢問到付費家數或免費交換新聞為哪些夥伴時，受訪者會因為商業機密而拒絕回答，使得本研究在探討策略聯盟合作上，仍然以質性結果呈現為主，但是本研究以國內入口網站與新聞網站策略聯盟做整體性的分析，通盤呈現雙方的資源優勢及策略聯盟過程，因此本研究所整理歸納的結果仍具有參考價值。第二個研究限制為入口網站與新聞網站之策略聯盟研究較少，少部分研究從需求端探討，缺乏產製端面向，因此相關文獻蒐集困難。第三為過去研究將媒體內容視為有形資源、無形資源或媒體能力，說法紛紜，本研究基於產製來源特性將新聞網站的內容歸屬於知識型資源，未來可在內容資源的分類上更為詳細分類。

本研究在人力、物力的限制下，僅單方研究國內六家入口網站，未來可以針對具有聯盟關係的入口網站與新聞網站為分析單元，進行更深度的互動研究。再者，由於與入口網站合作的新聞夥伴數量多，每家入口網站皆與 30—40 家新聞網站合作，且過去研究不論是從入口網站一方或新聞網站一方之研究，多採用訪談法進行，建議未來研究者可立基於本研究與過去研究結果，發展成量化研究問卷，進行大規模研究，亦有助於網路新聞產業發展。

本研究在其他發現時受訪者提到聯盟模式可採用點閱率收費，預期流量收費（達到一定流量才收費），受訪者認為這模式是可行的商業模式，此種聯盟模式還未被採用，未來研究者可論述這兩種模式對於入口網站與新聞網站策略聯盟的可行性。而入口網站與新聞網站之間有著競爭、合作之關係，雙方關係微妙，雙方的競、合關係勢是一種動態的發展，值得後續研究持續探討。

參考書目

一、中文部分

〈2011 年 12 月底止台灣上網人口調查〉(2012)。取自資策會 FIND 資料庫

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=314>。

〈台灣媒體指南〉(2007)，《動腦雜誌》。

〈台灣網站 100 強〉(2011 年 3 月號)，《數位時代》，79-89。

〈尼爾森媒體大調查〉(2009)。取自 <http://tw.nielsen.com/site/news20100128.shtml>。

〈法新社起訴 Google 將產生深刻影響〉。(2005 年 3 月 30 日)，《大紀元》。取自

<http://tw.epochtimes.com/b5/5/3/30/n872064.htm>。

〈部落格時代，大家都當總編輯〉(2006 年 4 月號)，《數位時代》，取自

<http://magazine.sina.com/bg/bnext/128/20060418/232220679.html>。

〈電信業進入全面競爭〉(2000 年 4 月號)，《遠見雜誌》。

〈潤利艾克曼媒體大調查報告 2012 第一季〉(2012)。取自

<http://www.rmb.com.tw/images/html/downloadfile/%E7%AC%AC%E4%B8%80%E5%AD%A3%E5%AA%92%E9%AB%94%E5%A4%A7%E8%AA%BF%E6%9F%A5.pdf>。

CNET 台灣科技資訊網，取自 <http://taiwan.cnet.com/>。

方至民、鍾憲瑞(2006)。《策略管理—建立企業永續競爭力》。台北：前程文化。

司徒達賢（1995）。《策略管理》。台北：遠流。

朱文儀、黃延聰（2002）。〈國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展〉，
《台灣管理學刊》，2（1）：105-124。

江柳螢（2005）。《新聞網站核心能力與經營策略對顧客績效影響之研究－以中時和聯合
為例》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

吳青松（1997）。《國際企業管理－理論與實務》。台北：智勝。

吳思華（1996）。《策略九說：策略思考的本質》。台北：麥田。

巫榮展（2001）。《使用者觀點之入口網站經營特色分析》。中山大企業管理學系研究所
碩士論文。

李佳純（2001）。〈以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素－以 ePaper 電
子報聯盟為例〉，《傳播與管理研究》，1（1）：93-120。

李忠諭（2009）。《台灣線上音樂服務提供者之優勢資源與策略聯盟分析》。中正大學電
訊傳播研究所碩士論文。

李厚勤（2002）。《B to C 電子商務企業策略聯盟行為之研究》。中原大學企業管理學系
碩士論文。

李雅靖、鄭哲助（2008）。〈新聞行動內容服務策略聯盟研究〉，《傳播管理學刊》9（1）：
1-26。

李滢（2009年6月）。〈電子報與新聞入口網站的競合分析研究〉，「2009 第七屆全球／
在地區勢與變遷」，台北縣淡水。

沈中愷（2006）。《台灣大學生使用網路新聞的動機與行為之研究》。世新大學新聞學系

研究所碩士論文。

谷玲玲（2005）。〈新聞部落格是草根媒體嗎？〉，《數位時尚@live 電子報》。取自
<http://paper.udn.com/udnpaper/POH0018/85036/web/>。

周慶祥（2005）。《網路新聞：理論與實務》。台北：風雲論壇。

林文賢（2005）。《資訊服務業策略聯盟成功關鍵因素之研究—策略聯盟夥伴選擇之觀點》。中興大學高階經理人在職專班碩士論文。

林佳宜（2007）。《華文入口網站新聞服務之研究》。臺灣師範大學圖文傳播學系在職進修碩士論文。

林麗婷（2007）。《策略聯盟對學校經營體制與策略改革上的意義》。嘉義大學國民教育研究所碩士論文。

姚頌柏（2006）。〈電子報的經營與商業模式〉。《行政院新聞局 2006 出版年鑑》。

郝亦南（2006）。《從動態資源基礎觀點探討策略聯盟與其績效—以報紙產業為例》。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。

孫鴻業（2006 年 12 月 7 日）。〈我國家庭寬頻、行動與無線應用現況與需求調查〉，《資策會 FIND 網站》。取自

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=149>。

張宏源（1999）。〈網際網路行銷與廣告潮流以及傳統報業所受的衝擊與其因應策略〉，「一九九九年第一屆傳播與科技研討會」論文。台灣，新竹。

畢恆達（1996）。〈詮釋學與質性研究〉，胡幼慧（編）《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。臺北：巨流。

連寶如（2003）。《台灣網路寬頻影音媒體策略聯盟與競合模式之初探》。中正大學電訊傳播研究所碩士論文。

陳秋婷（2011 年 11 月）。〈以資源基礎、資源依賴理論探討電子書平台策略聯盟之研究〉，「資訊社會研究學術研討會」，新竹縣竹北。

陳順孝（2005）。〈用部落格補強新聞實務教育〉。取自 http://ashaw.org/2005/01/post_1.html，2005 年 01 月 19 日。

陳埤詒（2005）。《策略聯盟形成與發展途徑之探討：以台灣電子廠商為例》。政治大學經濟研究所碩士論文。

陳萬達（2007）。《網路新聞學》。台灣：威仕曼文化。

黃營杉、楊景傳、汪志堅、梁富梅譯（2003）。Jay B. Barney 原著，高等策略管理（*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*），台北市：華泰文化事業股份有限公司。

創市際市場研究顧問（2010）。〈ARO 觀察：2010 年 6 月新聞網站篇〉。

創市際市場研究顧問（2011 年 12 月）。〈ARO 觀察：新聞類別網域到達率〉。

創市際市場研究顧問（2011 年 6 月）。〈ARO 觀察：國內報紙新聞網站調查〉。

黃光玉、劉念夏、陳清文譯（2004）。《媒介與傳播研究方法：質化與量化 Communication Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach》。

黃偉軒（2011）。《由資源基礎觀點探討台灣新聞網站策略聯盟》。交通大學傳播研究所碩士論文。

黃湘玲（2003）。《跨媒體新聞平台綜效研究—新聞產製及媒體經營管理觀點》。臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

楊正瑀、林于勝（2003）。〈我國主要入口網站差異化策略分析〉。《財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心（MIC）》。

楊智元（2001）。《符合使用者個人喜好需求的入口網站介面之研究》。大葉大學資訊管理學系碩士論文。

楊雅雯（2002）。《有線電視系統業者邁入寬頻產業之核心資源分析研究》。臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

楊嘉瑜（2001）。《探討企業購併與策略聯盟對財務績效之影響—以台灣資訊電子產業為例》。中原大學企業管理研究所碩士論文。

萬文隆（2004）。〈深度訪談在質性研究中的應用〉，《生活科技教育月刊》，37（4）：17-23。

廖啟川（2001）。《入口網站策劃聯盟模式之探討以台灣奇摩（kimo.com）為例》。中山大學管理學院研究所碩士論文。

蔡卓芳（2004）。《台灣新聞網站市場範圍與市場競爭初探—以《聯合新聞網》、《中時電子報》、《東森新聞報》三大新聞網站為例分析》。交通大學傳播研究所碩士論文。

蔡振裕（2007）。《跨產業策略聯盟與交易成本之個案研究》。臺灣大學國際企業研究所學碩士論文。

鄧詩韻、陳炳宏、黃協宏（2006）。〈網際網路服務供應商運用策略聯盟之研究〉，《傳播與管理研究》，6（1），50-79。

鄭貴月、李秀珠、朱秋萍（2009）。〈策略聯盟與媒體組織資源運用之關聯性研究—以台灣廣播電台為例〉，《廣播與電視》，30：29-57。

蕭如涵（2008）。《以資源基礎理論分析台灣電視台策略聯盟現況》。交通大學傳播研究

所碩士論文。

蕭智元（2007）。《入口網站使用者對新聞服務使用與滿足之研究》。銘傳大學資訊傳播工程學系碩士論文。

聯合知識庫，取自 <http://udndata.com/>。

顏春煌（2004）。《通訊網路原理與應用》。台北：金禾資訊。

蘇蘅（2010）。〈台灣新聞網站的發展與挑戰〉。《行政院新聞局 2010 出版年鑑》。

二、外文部分

Aaker, D. A. (2008). *Strategic market management*: Wiley-India.

Aaker, D. A. (1992). *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons.

Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M., & Wirth, M. O. (2006). *Handbook of media management and economics*: Lawrence Erlbaum.

Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, 31(2),19-30.

Argandona, E. (1990). To encourage or repress? Corporate policy and whistleblowing, in Enderle, Almond and Argandona, eds., *People in Corporations: Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Kluwer Academic Publishers, 129-138.

Badaracco, J. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances* (Vol. 5): Harvard Business Press.

Baranson, J. (1990). *Transnational strategic alliances: Why, what, where and how*.

Multinational Business, 2(1), 54-61.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.

Barney, J., & Hesterly, W. S. (2007). Strategic management and competitive advantage. *Recherche*, 67, 2-50.

Barney, J., 黃營杉, 楊景傳, 汪志堅, & 梁富梅. (2003). 高等策略管理. 台北: 華泰文化.

Berger, A. A. (2000). *Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bourantas, D. (1989). Avoiding dependence on suppliers and distributors. *Long Range Planning*, 22(3), 140-149.

Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operating. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.

Burnett, R., & Marshall, P. D. (2003). *Web theory: An introduction*: Psychology Press.

Buyukozkan, G., Feyzioglu, O., & Nebol, E. (2008). Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 148-158.

Chan-Olmsted, M. S., & Kang, J. W. (2003). Theorizing the strategic architecture of a broadband television industry. *Journal of Media Economics*, 16(1), 3-16.

- Chan-Olmsted, S. M., & Liu, F. (2003). Partnerships between the old and the new: Examining the strategic alliances between broadcast television networks and internet firms in the context of convergence. To be presented to the annual meeting of the Management and Sales Division at the Broadcast Education Association, Las Vegas.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*: Lawrence Erlbaum.
- Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B. (2004). Globalization through partnerships: Examining cross-border acquisitions and international joint ventures in the world media markets. Paper presented to the 6th World Media Economics Conference, Montreal, Canada.
- Chung, S. A., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Chyi, H. I., & Huang, J. S. (2011). Demystifying the demand relationship between online and print products under one newspaper brand: The case of Taiwan and the emergence of a universal pattern. *Asian Journal of Communication*, 21(3), 243-261.
- Chyi, H. I., & Lasorsa, D. L. (2002). An explorative study on the market relation between online and print newspapers. *Journal of Media Economics*, 15(2), 91-106.
- Chyi, H. I., & Sylvie, G. (1998). Competing with whom? Where? And how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *Journal of Media Economics*, 11(2), 1-18.
- Clarke, I., & Flaherty, T. B. (2003). Web-based B2B portals. *Industrial Marketing Management*, 32, 15-23.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why should firm cooperate? The strategy and economics basis for cooperative venture. *Cooperative Strategic in International* , 3-28.

- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.
- Das, K. T., & Teng, B. S. (1998). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, 24, 21-42.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic alliances—guidelines for success. *Long Range Planning*, 21(5), 18-23.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationship in the U.S., Japan, and Korea. *Journal Of International Business Studies*, 31(2), 259-285.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, London, 39, 205-237.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implications for strategy formulatuon. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13, 135–144.

- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization*: South-Western Pub.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic management: competitiveness and globalization*(5th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Huang, J. S., Yang, M. J., & Chyi, H. I. (2011). (in press). Friend or foe? Examining the relationship between news portals and newspaper sites in Taiwan. *Chinese Journal of Communication*.
- Hynes, N., & Mollenkopf, D. (2008). Capturing strategic alliance outcomes: An analysis of motives, objectives and outcomes. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 194-211.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jensen, K. B. (2002). *A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies*. New York, NY: Routledge.

Killing, J. (1978). Diversification through licensing. *R&D Management*, 8(3), 159-163.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.

Kueng, L., Picard, R., & Towse, R. (2008). The internet and the mass media.

Landers, D., & Chan-Olmsted, S.M. (2004). Assessing the changing network television market: A resource-based analysis of broadcast television networks. *Journal of Media Business Studies*, 1(1), 1-26.

Lewis, J. D. (1990). *Partnerships for profit*. New York : Free Press.

Li, S. S. (2001). New media and market competition: A niche analysis of TV news, electronic news and newspaper news in Taiwan. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(2), 259-276.

Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2010). *Qualitative Communication Research Methods*: Sage Publications, Inc.

Liu, F., & Chan-Olmsted, S. M. (2002). Partnerships between the old and the new: Examining the strategic alliances between broadcast television networks and Internet firms in the context of convergence. *The International Journal of Media Management*, 5(1), 47-56.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*: Jossey-Bass Inc Pub.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.

Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1999). Depth interviewing. *Doing qualitative research*, 2, 123-201.

Minichiello, V., & Helms, N. (1997). *In-depth interviewing: Principles, techniques, analysis: Royal victorian institute for the blind*. Special Request Service.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.

Morris, D., & Hersert, M. (1987). Trends in international collaboration agreements. *Columbia Journal Of World trade*, 22(2), 15-21.

Nueno, P., & Oosterveld, J. (1988). Managing technology alliances. *Long Range Planning*, 21(3), 11-17.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage

Pavlik, J. V. (2001). *Journalism and new media*: Columbia Univ Pr.

Pavlikova, M. (2002). *Media business online: Features and strategies of runet*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford

Picard, R. G. (2002). (Eds.), *Media firms, structures, operations and performance* (pp.87-102). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association, Inc.

Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*: Harvard Business Press.

- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, 95-117.
- Porter, M. E., & Fuller, R. (1986). *Competitive in global industries*. Boston : Harvard Business Press.
- Ring, P. S. (2000). The three T's of alliances creation : Task 、 team 、 time. *European Management Journal*, 18(2), 152-163.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*: Sage Publications Ltd.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Harper and Row.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 479-491.
- Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). An experimental differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship. *Journal Of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Sriram, V., Krapfel, R., & Spekman, R. (1992). Antecedents to buyer-seller collaboration: An analysis from the buyer's perspective. *Journal of Business Research*, 25(4), 303-320.
- Stephan, M. (2005). Diversification strategy of global media conglomerates: A comment.

Journal of Media Economics, 18(2), 85-103.

Stafford, E. R. (1994). Using co-operative strategies to make alliances work. *Long Range Planning*, 27 (3), 69-70.

Takac, P. F., & Singh, C. P. (1992). Strategic alliances in banking. *Management Decision*, 30(1), 32-43.

Triffett, C., & Toia, L. (1999). Online news: An examination of this new media and its implications for the future. Retrieved December 21, 2009, from <http://www.maj.arts.qut.edu.tw/units/mjb336/history/ctriffet/index.htm>.

Walters, B. A., Peters, S., & Dess, G. G. (1994). Strategic alliances and joint ventures: Making them work. *Business Horizons*, 3, 5-10.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narratives and semi-structured methods*. Sage: London.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

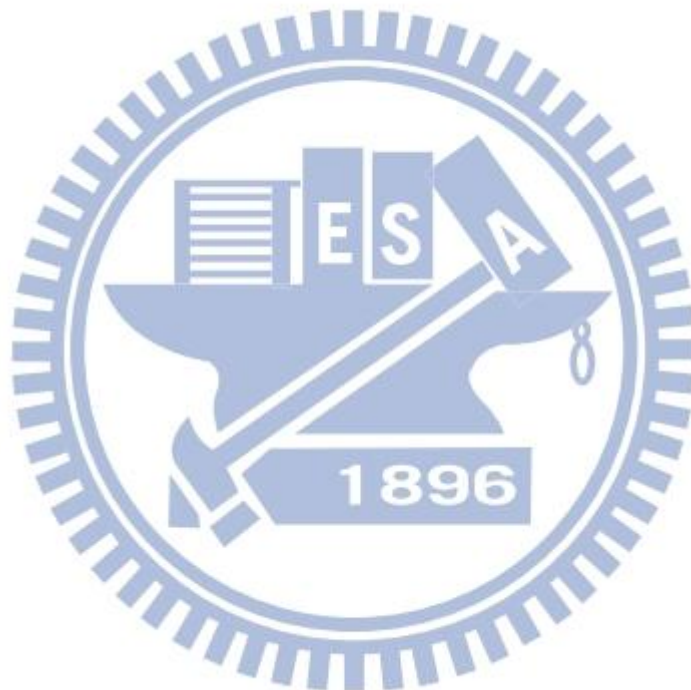
Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 21-28.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2006). *Mass media research: An introduction*: Wadsworth Pub Co.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2006). *Mass media research: An introduction*, (8th ed.). Australia, Thomson: Wadsworth Publishing Company.

Zollo, M. J., Reuer, J., & Singh, H. (2002). Inter-organizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.



附錄一 六家入口網站合作媒體一覽表

	Yahoo！奇摩	Yam	PChome Online	Sina 台灣	HiNet	MSN
1	ETtoday	Carstuff	CAN	24Drs.com	Fun-Day	MSN 新聞
2	Nownews	FunDay	iThome	ACN	HiNet 新聞	NOWnews
3	TVBS 新聞	TVBS	KingNet	CROWNinc 潮流媒體	Kumotor	TVBS 新聞
4	Yahoo!奇摩	yam 蕃薯藤新聞	PChome 新聞	Hit Fm 聯播網	MoneyDJ	Yes 娛樂
5	YourNews	Yes 娛樂	Taiwan News	life 童話	NewTalk	大台灣旅遊網
6	中央日報	大台灣旅遊網	TVBS	LOOKlife 網	NOWnews	中央社
7	中央社	工商消息	ZDNet 台灣	Market Watch	TVBS	中央廣播電台
8	中央廣播電台	中央社	大台灣旅遊網	NOWnews	Yes 娛樂	中時電子報
9	中時電子報	中央商情網	中央社	Sina 新聞	工商時報	中廣新聞網
10	中廣新聞網	中央廣播電台	中央廣播電台	大台灣旅遊網	中央社	公共電視
11	公共電視	中時健康	公共消息	大成報	中國時報	公視新聞議題中心
12	卡優新聞網	中時電子報	公共電視	中央日報	中廣新聞網	卡優新聞網
13	台灣立報	中嘉新聞	太陽網	中央社	公共電視	台灣新生報
14	台灣新生報	天氣風險	卡優新聞	中央廣播電台	卡優新聞網	台灣醒報
15	台灣醒報	太陽網	台灣立報	中廣新聞網	台灣新生報	法新社
16	民視	卡優新聞網	台灣醒報	公視	台灣醒報	波仕特線上市調
17	全國廣播	台視	全球旅遊網	太陽網	欣傳媒	客家電視台
18	自由時報	台灣好新聞	自由時報	北京新浪網	軍聞社	美通社(亞洲)
19	旺報	台灣醒報	幸福空間	台灣立報	旅遊經	旅遊經
20	東森新聞	民生@報	欣傳媒	台灣新聞報	財訊快報	健康醫療網
21	法新社	立報	波仕特	台灣醒報	國立教育廣播電臺	新頭殼 newtalk
22	客家電視	自由時報	俄羅斯新聞網	台灣競爭力論壇	華人健康網	達志影像
23	美通社	東森新聞	保險博聞網	民視	愛爾達	優活健康資訊網
24	軍聞社	欣傳媒	客家電視	欣傳媒	鉅亨網	韓星網

附錄一 六家入口網站合作媒體一覽表

25	原視	波仕特	美通社	波仕特線上市調網	優活健康網	
26	旅遊經	俄新網	旅遊經	客家電視台	環資中心	
27	教育廣播電台	美通社	時報資訊	美通社(亞洲)	聯合新聞網	
28	華視	美麗島電子報	消費情報	旅遊經		
29	愛爾達電視	軍聞社	富比世	財訊快報		
30	新頭殼 newtalk	旅遊經	華人健康網	教育廣播電台		
31	路透社	壹電視	愛爾達	景點家 F		
32	臺灣時報	景點家	新網新聞網	華人健康網		
33	蓬勃網球	畫新聞	遊戲基地	新聞資料庫		
34	優活健康網	華視	鉅亨網	健康醫療網		
35	環境資訊中心	愛爾達	網路地產王	新頭殼		
36	聯合新聞網	新頭殼 newtalk	網路居家王	鉅亨網		
37	韓星網	遊戲庫	鳳凰網	網路地產王		
38	韓國中央日報	鉅亨網	優活健康網	優活健康資訊網		
39	韓國朝鮮日報	網路地產王	獵奇新聞	韓星網		
40	羅開 Golf 頻道	優活健康資訊網				
41	麗台運動報	韓星網				
total	41	41	39	39	27	24